《哈佛商业评论》精粹译丛



公司绩效测评

彼得·F·德鲁克 等著
李焰 江娅 译

中国人民大学出版社 哈佛商学院出版社

图书在版编目（CIP）数据

公司绩效测评/德鲁克（Drucker，P.F.）等著；李焰，江娅译.
北京：中国人民大学出版社，1999 9
（《哈佛商业评论》精粹译丛）
书名原文：Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance

ISBN 7-300-03222-2/F·973
Ⅰ.公…
Ⅱ.①德… ②李… ③江…
Ⅲ.企业经济-经济效果-经济评估
Ⅳ.F275.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字（1999）第 43524 号

《哈佛商业评论》精粹译丛
公司绩效测评
彼得·F·德鲁克 等著
李焰 江娅 译

出版发行：中国人民大学出版社
（北京海淀路 157 号 邮编 100080）
发行部：62514146 门市部：62511369
总编室：62511242 出版部：62511239
E-mail：rendafx@ public 3.bta.net.cn
经 销：新华书店
印 刷：北京市丰台丰华印刷厂

开本：850×1168 毫米 1/32 印张：6.5 插页 3
1999 年 11 月第 1 版 1999 年 11 月第 1 次印刷
字数：133 000 印数：1－10 000

定价：18.00 元

策划人语

我们结束了在哈佛商学院的访问，波士顿的夜幕已经降临，当汽车驶过哈佛桥，汇入滚滚车流时，我抑制不住内心的激动。多年来，由于从事工商管理图书策划与编辑工作，以及对中国企业家和管理教育深切关注的缘故，我一直期待能与哈佛商学院出版社合作，将《哈佛商业评论》的精彩文章，介绍给中国的企业界和管理学界读者。现在，这个愿望终于实现了。

《哈佛商业评论》（Harvard Business Review，HBR）是哈佛商学院的标志性杂志，创刊于1922年，距今已有77年的历史。作为管理理论与实践方面的权威期刊之一，HBR包括三个方面的主要内容：案例研究、世界观察和相关预测。案例研究来自现实世界各大知名公司的管理探索；世界观察是对世界各地管理理论与实践的现状及其变化进行的介绍与分析；相关预测则是对有关管理理论与实践的发展前景和变化趋势进行的预测。

77年的发展历程使《哈佛商业评论》成为一个全球性的高层管理论坛。来自世界各地的顶级企业家和管理学家们，在这里对超越国界的各类管理问题进行探讨和研究，揭示难点所在，探索走向与趋势。作为哈佛商

学院的重要出版物，HBR 秉承了哈佛商学院的一贯风格，致力于引导和传播工商管理领域中最前卫的思想、理论、观点和方法，帮助管理者们不断更新理念、开阔视野、适应变化、与时代共进，从而形成了 HBR 的权威性、前瞻性、创新性、应变性和现实指导性等特点，成为西方国家高级经理人、各国政府官员、商学院教授和 MBA 及相关管理专业研究生的首选读物。

据许多美国媒体的调查结果表明，大多数读者认为，在诸多经济管理类期刊中，《哈佛商业评论》是“最权威的”、“最具洞察力的”、“最有价值的”和“最为独特的”。HBR 之所以能够获得如此之高和如此之多的赞誉，与其高水平的作者群是密不可分的。HBR 的作者，都是活跃在管理实践中的全球著名大公司董事长、总经理或其他高级管理人员、高级政府官员，以及世界各著名大学的资深教授等，可谓名流云集，不可胜数。同时，通过在 HBR 上做广告的世界大公司的知名度，也可以从另一个侧面折射出 HBR 在商界的巨大影响力。

经过 20 年的改革开放，中国与西方国家的差距正在逐步缩小，但在知识经济扑面而来、信息技术飞速发展和全球经济一体化的浪潮中，中国经济必须融入国际经济的主流，才能把握住发展的机会，这给我们的企业和企业家提出了严峻的挑战：如何在急速变化、不确定性和风险增加的环境中开拓创新，获取竞争优势？答案是首先要学习。中国经济正在与世界接轨，但中国企业的管理水平和竞争力与发达国家相比，仍有相当大的差距，中国企业家和管理者的学习任务十分繁重。而其

中，理念的突破、技术与管理的创新是关键问题。

在中国，人们对于《财富》、《福布斯》、《商业周刊》等杂志已经耳熟能详，而对《哈佛商业评论》却还比较生疏。中国人民大学出版社引进这套《哈佛商业评论》精粹译丛的初衷，就是让中国企业界和管理学界的读者们，能够有机会读到世界级管理权威们的原创作品，并通过了解和掌握这些前沿的理念和方法，在实践中探索和总结自身的经验教训，走出一条中国企业的快速成长壮大之路。

由哈佛商学院出版社编辑出版的这套丛书，按专题荟萃了90年代以来发表在《哈佛商业评论》上的精彩之作，以及经年已久但仍然被人们反复引用和复印的经典之作。从本丛书中，我们不难看到知识社会和知识管理的开山鼻祖彼得·F·德鲁克、领导学的前卫发言人约翰·P·科特、战略管理大师迈克尔·波特和亨利·明茨伯格等熟悉的名字。他们敏锐的洞察力和充满智慧的创见，常常让人拍案叫绝，将读者迅速引入一个崭新领域的前沿；而作者们由于背景各异所表现出来的丰富多彩的研究思路和研究方法，又都曲径通幽，各有所长，令人大开眼界。这些论文的质量之上乘，属国内少见；但其翻译的难度也非一般教科书可比。因此，组织出版这套译丛本身，也是对我们自己的一种挑战。更何况，这套译丛将以每年10本的速度与哈佛商学院同步推出，要长期保证翻译质量绝非易事。但我们有信心与管理学界和企业界携手，共同为这套译丛的出版做出负责任的努力。不过，由于受译者个人学识、经验与能力的限制，译作中难免有不足之处，恳望读者们来信和E-mail

批评指正。

在本译丛引进和出版运作过程中，得到全国人大常委会副委员长、国家自然科学基金会管理科学部主任成思危同志的关心和支持，以及哈佛商学院出版社的积极合作，在此谨表衷心的谢意。

译者序

我们正处在一个急剧变革的时代。工业社会向信息社会的转变，使一切都将发生深刻的变化，包括人们的生活方式、交流方式；组织机构的经营方式、管理方式；国家的管理法规、政治机构；市场的运作模式、组织结构……

变革的潜流已经涌来，在市场浪潮中搏击的企业最先感受到变革的冲击。这个冲击正在动摇传统的企业绩效测评指标体系，一些冲浪者们已经在进行创新的尝试。

本书系统地总结、阐述了近年来国外企业在绩效测评指标体系方面的创新，向我们展示了这项改革的前景和深刻意义。

传统的绩效测评指标主要是会计、财务指标，注重的是对过程结果的反映，带有静止、单一和被动反映的特点，不能全面地、动态地反映过程中的问题，不能主动地进行分析和管理，也不能与组织的战略目标及战略管理手段实现有机的融合。这些固有的问题在工业社会向信息社会转变的过程中，已经变得越来越突出了。信息社会使信息的传递更加迅速，获取信息的成本更加低廉，信息加工和分析的技术更加完善，因面，市场竞争程度迅速提高，产品和服务更新换代的周期更加缩短，企业感受到了越来越大的竞争压力，危机感迫使它们重新审视战略目标、战

略管理程序和绩效测评指标。企业希望能创造出这样一种管理程序，使它们能够像一个肌肉强健、反应灵敏、充满活力的运动员一样，随时根据市场的变化调整自己，及时地、持续地为市场提供令人满意的优质服务和产品。竞争也使企业在关注内部的同时，更加关注外部，绩效测评指标体系也必须顺应这种变化。因此，基于活动的成本核算法（对传统成本会计核算的革命），全方位的、包括财务指标和非财务指标的绩效测评体系（对排斥非财务指标的绩效测评指标体系的革命），由团队全体成员参与制定并持续改进的绩效测评指标体系（对单纯由经理人员制定并执行和修改的指标体系的革命），以及可以实际操作的、全方位反映各种绩效指标的平衡计分测评法等等，被一一创造出来。

当读者仔细阅读本书的各篇文章时，会同译者一样深深感受到绩效测评指标体系领域中吹拂的阵阵新风，并从中汲取你自己所需要的营养。众多的精彩议论，会让你感到相见恨晚：

- 企业应当进行价值链成本管理。在市场上，真正有意义的是整个经济过程的成本，谁拥有什么并不重要；
- 一个组织内部仅仅存在成本中心，真正的利润中心在客户那里；
- 企业经营的定义不是贱买贵卖的行为，而是创造与增加财富价值的筹划及组织活动；
- 单纯用财务指标测评公司的绩效是远远不够的，而且有时是不准确的。产品质量、消费者满意程度、市场份额、创新能力以及财务数据的综合指标体系，才能全面反映企业经营现状与发展前景；

- 基于活动的成本管理记录了产品与劳务形成全过程中发生的成本，并且将价值分析、过程分析、质量管理和成本核算综合为一体。推进新成本核算法，实际上是推进一种重要的结果性变革；
- 公司的成败往往取决于领导者能否集中精力于既定的发展战略。现在的世界太精彩，为了不会因太多的诱惑而偏离战略目标，需要学会不做某些事，需要有战略边界，也需要设立管理回报率指标，来衡量管理者精力的投入产出率；
- 在企业由控制导向、职能分工的等级组织转向水平的、多职能的团队时，传统的绩效测评指标体系会阻碍团队工作。需要建立与组织特征相适应的，有全员参与制定、修改和执行的指标体系及体系管理程序；
- 绩效测评指标数量不宜过多，以简明易记为宜。

本书收集了在该领域中颇有声望的几位专家的论文，其中有些专家则是上述创新方法的奠基者和推进者。他们是：托马斯·库克扎，他是最早一代基于活动成本核算法的创始人；罗伯特·卡普兰，他长期致力于基于活动成本核算法和平衡计分法的理论研究与实践；罗伯特·英格尔斯，他是哈佛商学院人力资源管理教授兼某咨询公司的总裁；约瑟夫·内斯，他是普华会计师事务所财务与成本管理专家；罗伯特·西蒙，他是哈佛商学院企业管理教授，并从事大量企业咨询活动……

我国的企业正在努力跻身于国际市场的竞争，企业管理水平同样受到信息时代的挑战。认真研究外国的经验，充分发挥中国人的聪明才智，建立适应时代发展的

企业绩效测评指标体系，实在是一项意义深远的工作。希望本书的翻译和出版能够为推进我国的企业发展、壮大，跻身于世界强手之林贡献一份力量。

李 焰

1999年6月于北京

目录

1. 企业亟需信息经理[①]

彼得·F·德鲁克

作者简介

彼得·F·德鲁克（Peter F. Drucker）是一位作家、教师兼顾问，他所撰写的29本专著已被译成20多种文字出版。他是致力于非营利管理（nonprofit management）的彼得·F·德鲁克基金会的创始人，并为众多的政府机构、公众服务机构和大公司提供咨询。

内容提要

运用计算机收集、整理和处理信息的能力，为工商界人士提供了新的管理手段。数据处理工具可以使管理人员的工作做得更好。这些新的工具使经营、管理的理念都发生了变化。在规划、设计未来的发展战略时，管理人员需要使用信息系统。信息

① 原发表于《哈佛商业评论》1995年1/2月号。重印号95104。

系统比目前广泛使用的、性能单一的工具好得多，后者只能记录过去发生的事件。

许多企业已经从传统的成本会计转为**基于活动的成本核算**（activity－based costing）。基于活动的成本核算记录了在产品和劳务形成全过程中发生的成本，并且将几种分析与管理内容综合为一体，包括：价值分析、过程分析、质量管理和成本核算。运用以活动为基础的成本核算方法，可以使以服务和知识经济为主要业务的经营者迅速得到有关的成本信息，并进行**收益率控制**（yield control）。

一家公司必须清楚在它的全部价值链中发生的所有成本。当一个产品的最终形成需要几家公司共同合作时，必须有相同的会计系统和可以共享的信息。以成本定价格向以价格定成本转换的趋势，迫使公司必须使用**价值链成本核算法**（economic－chain costing）。

企业决策者的工具中主要有四类特殊的信息：基础信息、生产能力信息、竞争能力信息、资源分配信息。由于信息来源如此分散，不同的企业对各类信息的具体需求又有所差别，因此，即使是小公司也需要数据处理专家的帮助。

自三四十年前数据处理工具面世以来，工商界人士不是过高就是过低地估计了信息在组织管理中的重要性。我们，包括我自己，对信息的重要性估计过高，相信计算机可以自动产生“经营模型”，认为这种模型可以做决策，甚至能替代人去管理企业运营。当然，我们也时常低估数据信息的重要性，认为它只不过是能帮助人们将日常管理工作做得更好一点的工具罢了。

现在不再有人谈论信息可以通过经营模型做决策的话题了。到目前为止，我们的数据处理能力甚至还没有达到管理的水平。对于企业来说，使用计算机支持的非常棒的设计软件，至多只能帮助建筑师解决建筑设计中的结构问题。

我们错误地估计了信息的重要性，而且没有意识到，这种新式工具会使它所涉及的工作发生剧烈变化。概念与工具是相互依存、相互影响的一对因素，其中一个因素变化可以影响另外一个因素。我们在本文中所谈的概念，是指企业经营，所谈的工具是指信息。新的工具使我们，或者说，迫使我们对企业经营这个概念产生了新的看法，这就是：

- 企业经营是资源的制造者，或者说，企业经营能够将运作成本转变为收益；
- 企业经营是价值链条中的一环，管理者必须从整体上把握它，以便管理成本；
- 企业经营是创造社会财富的元件；
- 企业经营既是物质环境的产物，又是物质环境的创造者。在这个领域中，所有企业都面临着成功的机会和失败的威胁。

本文将集中探讨企业管理者所需要的、可以产生信息的工具和与之相关的概念。不少这类工具已经产生多时，但其中鲜有专门用于企业经营管理的。有些已经改变了形式，但就它们目前的形式而言，已经没有多大用处了。我们只能简单地说，某些工具将来肯定会产生很大作用，但需要重新设计。

虽然我们刚刚开始了解如何将信息作为一种工具使用，但还是可以有把握地说，大部分信息系统能够帮助企业家们管理他们的企业。所以，我们需要进一步理解那些关于企业经营（也可以称作重新塑造公司）的概念，这是面对未来的企业管理者必须做的事。

从成本会计管理到收益率控制

会计是企业最传统的信息系统。在运用这种方法进行企业经营管理时，人们已经尽了最大的努力，似乎再也无计可施了。事实上，越来越多的企业已经从传统的成本会计法转向基于活动的成本核算，后者代表着一种完全不同的经营概念和绩效测评办法。一般说来，制造业企业尤其需要这种新的成本核算办法。

传统的成本会计法形成于20世纪20年代，有70年的历史了。70年前，通用汽车公司创立了这一方法。成本会计核算法假定产品的总制造成本是各分别的成本之和，但不考虑有关竞争性和获利性的成本。基于活动的成本核算关注全过程成本，当然包括对这两部分的记录，并使之便于管理。新的成本核算法有一个基本假

定，即假定制造业是一个完整的过程，该过程起始于各种材料、零部件供应及抵达工厂的货场，一直持续到完工产品交给用户以后。在这个过程中，服务成本贯穿始终，包括售后安装，以及客户付款以后发生的各种服务成本。

传统的成本会计法仅核算工作的成本，如加工一件螺丝钉的成本。以经营活动为基础的成本法不仅核算工作时的成本，而且核算不工作的成本，如设备检修停工期成本、停工待料成本、发货时的待运成本、次品有疵点时返工刮擦的成本。传统成本会计无法核算的不工作成本，常常等于甚至超过工作成本。因此，基于活动的成本核算不仅能更好地帮助管理者进行成本控制，而且有助于进行过程的**绩效控制**（result control）。

使用基于活动的成本核算法，有时能将制造业成本降低三成以上。该方法的最大受益者是服务业。目前，成本会计法对大多数制造业企业已不适用。至于服务业企业，如银行、零售商店、医院、学校、报社以及广播电视业，甚至根本没有符合成本会计法核算口径的成本信息。

基于活动的成本核算法可以说明为什么传统的成本会计法不适用于服务行业。传统方法没有任何技术上的问题，只是假设的前提错了。服务业企业不可能像制造业企业那样有大量的单个经营成本。单个经营成本适宜用传统会计方法核算。新成本法假设只有一个成本，即整个系统的成本，并且是固定的成本。按照传统的成本会计法，服务行业中固定成本与变动成本似无显著区别，并且假定人力资本不可以替代实物资本。事实上，

知识型工作中追加的资本投入中，更多的是人力资本，而非实物资本。例如，医院增添一台新的医疗设备后，还要增加4人～5人去使用它。其他的知识型机构也有类似的情况。以经营活动为基础的成本法从一开始就假定，在特定的经营时期内，所有的成本都是固定的，资源不可以相互替代。应用这种方法于服务业，我们终于可以得到成本信息并进行收益率控制。

几十年来，银行一直试图将传统的成本会计法运用于自己的行业，也就是说，用成本会计法去核算单独的业务及服务成本，但始终未能成功。于是他们提出，究竟哪一项活动处于成本和绩效的核心？答案是：服务与客户。任何一个银行的主要业务中，单位客户成本都是固定成本，因此，也只有单位客户收益率（不仅涉及服务量，而且涉及服务种类）决定总成本和盈利性。零售商们，尤其是欧洲的零售商，早已明白了这个道理。他们认为，只要货柜建成，无论装货与否，成本就是固定的。追求特定时期内的收益率最大化时，必须考虑这一点。零售商们将注意力集中到收益率控制上，这使他们得以在较低的销售价格和利润的基础上不断提高盈利能力。

服务业刚刚开始运用新的成本概念。在某些领域，譬如实验室，生产效率几乎无法衡量，只能进行假设和估计。但不出10年～15年，大多数知识型和服务性工作都可以用上值得信赖的工具。新的工具可以帮助他们核算和控制成本，并且将成本和绩效的管理结合起来。

如果美国的汽车制造商使用基于活动的成本核算法，他们就会明白，自己所热衷的竞争战术其实是无效的

在服务方面选择适当的成本核算方法，不仅有助于获得正确的成本信息，而且有助于拥有大量的客户群。过去几年中，通用、福特、克莱斯勒等公司为汽车买主提供了惊人的优惠价格。如果早些运用基于活动的成本核算法，他们就会明白，这些竞争战术其实是完全无效的，这些促销手段花费了三大汽车巨头巨额资金，更糟糕的是，还损失了大量的潜在客户。事实上，三大巨头的市场地位都令人难堪地下降了。可是，运用传统的成本会计法，既看不出单一生意的成本，也看不出负的收益率。传统的成本会计法仅孤立地反映单个制造行为成本，从不反映产品销售折扣对成本的影响。另外，传统成本法不能显示定价决策对于市场份额的影响。

基于经营活动的成本法能够显示所有活动的成本及收益率的变化对经营效果的影响。如果汽车制造商早些采用这种方法，他们就会早些知道折价销售带来的损失有多大。事实上，日本的汽车制造商们早已用上了新的会计方法，尽管新方法还比较初级。在与美国的竞争中，丰田、尼桑和本田等公司比美国人更清楚地知道折价销售的代价，因而能保持不错的利润和市场份额。

从法律虚拟到经济现实

要想成功地立足于全球市场，仅仅了解公司自身的经营成本还不够，还需要了解与产品有关的整个价值链成本，并与处于价值链上的其他厂商合作，共同控制成本，寻求最大收益率。就是说，公司需要从单纯核算自身的经营成本转向核算整个价值链的成本。在这个价值链条中，即使是最大的公司也不过是链条中的一个环节。

在市场上，真正有意义的是整个经济过程的成本，谁拥有什么并不重要

从法律意义上说，公司是为股东、债权人、雇员、征税人而存在的实体。但从**经济意义上说**，公司只是一个**虚拟**（fiction）。30年前，可口可乐公司不过是一个特许权公司，独立的制瓶商。现在，该公司在美国拥有可口可乐大部分制瓶和灌装业。对这个变化，可乐的消费者并不在意。在市场上，真正有意义的是整个经济过程的成本，谁拥有什么并不重要。

企业发展史上曾经多次重复过这样一个故事：一家不知名的小公司起步、发展，几年以后，不费吹灰之力，吃掉了声名卓著的领头企业。对这一现象总可以找到泛泛的解释：该企业制定了高超的发展战略，有超强的技术力量，有绝好的营销术，有跳跃式的生产量。但就具体事件来说，行业的新进入者总是享有巨大的成本优势，他们的经营成本平均低于早期进入者30%。原因很简单，新进入者了解并努力控制整个价值链成本，

而非自身的经营成本。

丰田公司也许是这方面最好的典型：它了解并且控制它的供货商和销售商的成本，这些供货商、销售商无一不是克雷苏（keiretsu：一种涉及产品经营全过程的价值链或经济联合体——译者注）的成员，通过这个网络，丰田公司可以像管理单一的成本流那样管理汽车制造、销售、维修服务成本，使成本降至最低，把收益提到最高。

管理**经济成本流**（economic cost stream）不是日本人的发明，而是美国人的发明。该做法起始于通用汽车公司的缔造者威廉·杜兰特。早在 1908 年，杜兰特就开始购买小的、但经营十分成功的汽车制造公司，如别克（Buick）、奥兹莫贝尔（Oldsmobile）、卡迪拉克（Cadillac）、雪佛莱（Chevrolet），将它们并入通用汽车公司。1916 年，杜兰特建立了一家叫做联合汽车公司的子公司，专门收购经营成功的、小规模的汽车零配件制造公司。它的第一次收购行动中，就包括德尔科（Delco），那是一家持有查理斯·凯特林关于汽车自动发动专利权的制造公司。

杜兰特一共购买了 20 家零配件供应公司。1919 年，就在杜兰特从通用公司执行总裁位置上退下来的前一年，又收购了费歇尔·博迪（Fisher Body）公司。这是经他之手的最后一次收购。可以说，从一开始，杜兰特就审慎地将零配件制造商、组装商组合进一个新的汽车制造业模式中。这样一来，杜兰特管理整个汽车的成本就像管理单一成本流一样方便了。其实，杜兰特才是克雷苏的发明者。

然而，从1950至1960年期间，杜兰特的克雷苏对通用汽车来说显得不那么重要了。一是因为汽车联合体的运作模式使通用汽车零部件的人力成本远远高于联合体之外的竞争对手；二是一些外部客户，同时也是公司的竞争对手一个个消失了，如派克公司和斯都得贝克公司。两公司均是通用公司零部件的主要买主，订货量约占其产出量的一半；同时，两公司也是通用的竞争对手，尤其是斯都得贝克公司。总之，以上两个原因使通用公司逐步放弃了对主要供货商的成本与质量控制。但无论如何，至少有40年或更多的时间，通用汽车公司的全系统成本核算为它赢得了无与伦比的成本优势，使它足以击败大多数优秀的竞争对手，包括斯都得贝克公司。

西尔斯－罗巴克公司（Sears，Roebuck and Company）是最早模仿杜兰特模式的公司。20世纪20年代，该公司与它的供货商们订立了苛刻的长期合约，这使西尔斯可以像设计自己的产品一样与供货商协商，并且掌握、管理整个成本流。西尔斯因此获得了几十年的竞争优势。

在20世纪30年代早期，总部建在伦敦的马克斯-司潘斯尔（Marks & Spencer）百货公司就开始仿照西尔斯的方法，并取得成效。20年后，以丰田公司为首的日本公司认真研究和采用了西尔斯、马克斯的方法。进入80年代，沃尔玛连锁店（Wal－Mart Stores）采用了该方法，它们允许供货商将存货置于连锁店的货架上，以降低供货商的仓储成本。运用这一方法，该店的实际成本仅相当于传统零售业的1/3。

当西尔斯公司转向以价格确定成本时，几乎没有谁肯效仿它。但现在，这已成为人所共知的规则

但是，以上所举的公司例证毕竟还是少数。尽管自阿尔弗莱德·马歇尔于1890年发表对全部价值链核算成本的观点以来，经济学家们已经知道该观点的重要性，但大多数经营者们依然把它看作是一种抽象的理论。不过，对经济成本链进行管理必将成为一种趋势。在杰姆司·沃麦克和丹尼尔·琼斯题为《从跃进式生产到跃进式企业》（《哈佛商业评论》，1994年3/4月号）的文章中，一再强调企业管理人员在进行组织和管理时，不仅要针对成本链，而且要针对其他一切事情，特别要包括公司的发展战略和产品计划；就是说需要将所有的经营活动作为一个整体进行管理，无需考虑公司间的法律界限。

推动公司进行价值链成本核算的这股强大力量，同样在推动以成本确定价格转向以价格确定成本。在传统上，西方的公司总是从成本出发，在成本的基础上加上一定的利润来确定价格，这就是以成本确定价格。西尔斯公司和马克斯公司很早以前就改变了做法，它们以价格确定成本。这里所谓的价格，是指客户愿意支付的价格。在价格确定的基础上，再确定可承受的成本。直到不久以前，实行以价格确定成本的公司依然是少数，而现在，这种做法已成为公认的准则。日本人首先将此方法运用于出口。目前，美国、日本、欧洲等类似于沃尔玛这样的折价销售商们，均采用了以价格定成本法。这一方法为克莱斯勒新的运作模式取得成功奠定了基础，

也使通用汽车公司继续保持成功的光环。但请切记，只有在公司能够了解并且管理价值链的全部成本时，它才可能成功地实现以价格确定成本。

同样的道理也适用于联合企业、合资企业等在经济结构上存在合伙而非控制关系的组织。这类实体——而非传统模式的、由一个母公司全资控制几个子公司的实体，正在成为全球经济中的主要增长模式。

然而，对于大多数企业来说，推行价值链成本核算依旧是件痛苦的事，因为这样做需要所有位于价值链上的公司均采用相匹配的会计系统。而现实中，每家公司都有自己的会计方法，并且都有坚持下去的理由。可是，价值链成本核算需要公司间共享信息，甚至同一公司内部也要求共享信息。尽管存在这些困难，企业还是能够找到实行价值链成本核算的方法。例如，普罗特－盖贝尔公司（Procter & Gamble）便采用了沃尔玛创建的、与供应商保持紧密联系的模式，与 300 家可以在全球销售本公司产品的大型零售商共享信息，进行价值链管理。

看来，无论有多大的障碍，价值链成本核算法肯定会被广泛使用。否则，即便是最有效益的公司，也会备受成本提高的折磨。

用于创造财富的信息

人们向企业投资的目的，是期望它创造财富，而不是控制成本。但这个明显的事实并没有在传统的绩效测

评办法中反映出来。会计专业一年级新生所知道的就是：平衡表描述了企业流动性价值，它给投资人提供最糟的信息。但是，企业并不是为流动性而存在的，管理企业是为了使它**创造财富**。为此，企业需要能使经理人员制定正确决策的信息。有四种特殊的信息必不可少，即基础信息、生产效率信息、竞争能力信息和稀缺资源的分配信息。这四者构成了经理人员管理企业日常业务的工具箱。

基础信息

企业只有在收益大于资本成本时才创造财富，否则就是毁坏财富

最古老和最广泛使用的管理工具就是现金流和流动性。普遍使用的测评指标有：存货周转率，例如汽车制造商那里的汽车存货和销售额的比率、利息倍数、六个月以上应收账款周转率、总应收账款周转率等。这些指标都是最基本的，就像医生诊断病人时必须检查体重、脉搏、体温、血压和尿一样。如果这一切看起来都正常，医生就不必多问了；如果不正常，就说明有问题，需要做进一步的诊治。正因为如此，这些测评指标被称作基础性信息。

生产效率信息

企业的第二套管理信息是关键资源的生产率。其中，自第二次世界大战以来就一直使用的最古老的办法，是衡量人力资本的生产率。人们正在寻找衡量知识

型和服务性工作生产率的办法，但到目前为止，使用的办法依然十分原始。不过，衡量工作人员的劳动生产率时对白领和蓝领不加区分，显然是不妥的，这样无助于提供正确的生产率信息。我们需要的是全要素生产率信息。

这就是为什么**经济价值增值分析**（economic value-added analysis）如此流行的原因。经济价值增值的概念基于一个我们早已熟知的东西：利润。用于股本投资的钱实际上不是利润。在企业的收益高于它的资本成本以前，一直是亏损经营。企业是否纳税，并非是判断盈利与否的标准。在经营亏损的情况下，企业贡献给社会的财富少于社会给予企业的资源。只有企业报告的利润超过资本成本时，它才可以补偿成本。否则，企业不是创造财富，而是破坏财富。如果用这个标准衡量，自第二次世界大战以来，只有很少的美国企业一直是盈利的。

通过衡量价值对所有的成本包括资本成本的增值程度，经济价值增值法可以有效地度量全要素生产率。该方法本身不会告诉我们为什么有些生产或服务能有价值增值，而有些不能，但它的确能帮助人们发现想知道的问题，以便确定是否需要采取治疗措施。而且，该方法能够进一步告知人们，哪种产品、劳务以及哪个经营环节或经营活动能够产生异常高的价值。于是我们可以自问：哪些经验是值得汲取的成功经验？

在衡量公司生产率信息的各种方法中，有一种叫做基准法的最新方法。该方法将某企业的绩效与行业最好的或比较好的公司相比较，并且值定，一个组织可以做好的，其他的组织也能做好，而且能像行业的龙头企业

一样好。而争取最好，恰恰是企业保持竞争力的前提条件。总的来说，经济价值增值法和基准法都是衡量和管理企业全要素生产率的较好方法。

竞争能力信息

第三套工具是竞争能力信息。自从 C. K. 普拉哈拉德与盖利·哈墨尔那篇开拓性的"公司核心竞争力"(《哈佛商业评论》1990 年 5/6 月号) 一文发表以来，我们已经知道，所谓公司的核心竞争力，就是指能做别人根本不能做的事，能在逆境中求得生存和发展，能将市场、客户的价值与制造商、供应商融为一体的特殊能力。

有这样一些例子：日本人有将电子元件微型化的特殊能力，该能力起源于日本人将风景画微缩到一个漆木小盒子上的传统工艺，这个传统有 300 年历史了。日本人还有把动物园中所有的动物画像雕刻到一个小钮扣上的本事，小钮扣可用来固定挂在腰带上的盒子。通用汽车公司有独特的成功进行企业购并运作长达 80 年的能力。马克斯公司能别出心裁地设计包装精巧的美味盒饭，而且能适合中产阶级的购买水平。但是，人们如何识别企业已经具备的核心竞争力或在行业中居于领导地位的能力？如何判断核心竞争力正在加强或正在削弱？如何辨别这种竞争力是恰当的或需要做一些修正？

到目前为止，讨论核心竞争力似乎是在谈论奇闻轶事，但确有相当数量中等规模的专业化企业开发出了测评、管理核心竞争力的方法，如瑞典的一家制药商和美国的一家专用工具商。根据他们的方法，首先要仔细记

录自己的和竞争对手的绩效，特别要留心在本来可以做得不错的领域中一些异乎寻常的成功与失败。成功展示了市场给予的评价和回报，明确了竞争优势所在；失败则指出了两个问题——或者市场需求发生了变化，或者企业的竞争力削弱了。

以上分析使我们可以初步识别机会。例如，美国一家工具制造商通过认真地琢磨一项出乎意外的成功经验，发现日本的小型机械用品商店十分倾心于它的高技术、高价位工具，即使这些工具并非特意为他们设计和推销的也是如此。于是，这家工具制造商找到了一种新的核心竞争力：日本人喜爱自己的产品是因为它们经久耐用并且易于修理，虽然工艺技术十分复杂。意识到这一点后，该公司更精心地设计、改进产品，很快便在美国和欧洲赢得了小工厂和小型机械用品商店的大部分市场，进而又打入了大工厂和大型机械用品的市场。

每一个组织，不仅仅是企业，都需要核心竞争力，也就是创新力

对不同的组织来说，核心竞争力有所不同。可以这样说，核心竞争力是一个组织的个性的一部分。但每个组织，无论它是否是企业，都需要核心竞争力，也就是创新力。每个组织都需要某种记录和评价创新绩效的方法。但开始时不仅要记录企业自己的绩效，还要记录所在领域中所有企业在特定时期内的创新绩效看一看这些创新中哪些成功了，有多少是属于自己的？自己的创新是否符合企业的客观条件？是否顺应市场的发展方向？是否有助于扩大自己的市场份额？是否有足够的实力支

付研究经费？成功的创新是否在该领域中最有发展前景？自己失掉了多少真正重要的创新机会？为什么会失掉？是因为没有发现，还是自己搞坏了？将创新成果转化为商业产品时自己做得如何，等等。人们公认，重要的是找出评价的方法而不是进行评价。因为这样能提出正确的问题，而不是回答问题。

资源分配信息

在企业创造财富的过程中，用于日常业务管理的最后一项内容是资源分配信息，它涉及到稀缺资源（实物资本与人力资本）的配置。无论企业的信息管理如何，这两类资源都要转化为生产、经营行为。这些资源对企业经营好与坏起决定性的作用。

早在70年以前，通用汽车公司开发了第一个系统的实物资本配置程序。如今，几乎每家企业都有自己的实物资本配置程序，但没有几家用得恰到好处。公司一般使用投资收益率、投资回收期、现金流、净现值等指标衡量计划的资本配置效果。但自从20世纪30年代以来，人们发现，这几个指标单独使用时，哪一个都不管用。要正确评价投资项目，必须同时使用上述四个指标。60年以前，这项工作需要大量的人工处理数据，而现在，一台手提计算机几分钟内就可以解决问题。60年来人们已经知道，企业管理者不能孤立地考察投资项目收益情况，还需要考察风险，即选择风险与收益都最适当的投资项目。为此，需要设计几种实物资本配置方案以供选择。这方面有很多企业做得不够。更严重的是，大多数实物资本配置程序中忽略了两个至关重要的

信息：

● 若投资项目不能达到预期结果，或只有 2/5 的可能达到预期结果，对企业会产生什么影响？是致命的一击呢，还是像被蚊子叮了一口？

● 如果投资是成功的，甚至比预期的更成功，会要求公司做些什么来保证持续的成功？通用汽车公司似乎也无人提出这个问题。由此带来的不良后果是，公司可能因资金不足而扼杀可能成功的投资项目。

此外，实物资本配置程序需要有时间计划表，规定什么时候可以实现预期的结果。投资的结果无论是成功、接近成功，还是接近失败或完全失败，都需要有报告。没有哪一种方法比检验资本配置效果是否符合最初的承诺或预期更有助于改进组织的绩效了。如果美国政府 50 年前就有现在这样的信息反馈程序，政府的工作绩效不知要提高多少倍。

实物资本是组织的一个重要资源，但不是最稀缺资源，最稀缺资源是高级人才。第二次世界大战后，美国军方一直对高级指挥员的任命决策进行检验：配置以前经过认真考虑，确定对被任命指挥员的期望值；任命以后，根据官员的绩效与期望值对比进行评价。根据任命的成功与失败，可以持续检验甄选高级指挥员的程序，并对程序进行评价与修正。商界却相反，在配置高级人力资源时，人们对于设置期望值以及按照期望值检测配置效果几乎一无所知。企业若想创造财富，经理人员必须像配置实物资本一样，慎重地、有目的地配置人力资源。而且，要仔细记录、研究人力资源配置决策的效果。

绩效在哪里?

一个组织内部仅仅存在成本中心，惟一真正的利润中心是那些有钱的客户

上述四种信息仅能帮助我们管理组织当前的业务，制定适当的战术，对于制定发展战略是远远不够的。制定发展战略需要有经过加工的外部环境信息。发展战略是在市场信息、客户和非客户信息、所在行业和其他行业信息、国际金融环境以及世界经济变动信息的基础上制定出来的。只有充分掌握了这些信息，才能制定成功的发展战略。这才是绩效所在。一个组织只有一些成本中心，真正的、惟一的利润中心，是有足够付款能力的客户。

重要的变化往往起始于组织的外部。零售商可能很熟悉经常光顾商店的顾客，但无论他的经营怎样成功，也只能拥有市场的一小部分，大部分市场在非客户那里，而组织外部的重大变化恰恰起始于这些非客户。

近50年来，为行业带来重大变革的新技术至少有一半来自行业外部。例如，商业票据的使用对美国金融业具有革命性的意义，但商业票据却不是银行发明的；分子生物学和基因工程也非制药行业的发明。虽然绝大部分商业活动是区域性的，但它们毫无例外地都面对着来自全球各个角落的竞争，尽管这些竞争对手可能从未听说过对方。

不过，并非所有必要的外部信息都可以得到。譬如，来自中国的可以信赖的经济信息就很少；关于解体

后的前苏联各国的法律环境信息则几乎没有。可是，即便有大量可用的信息，许多商人也视而不见。60 年代，大量美国公司在毫不知晓欧洲劳工法律的情况下，冒然涌入该地区投资；而欧洲的公司也在不十分了解美国有关信息的情况下，纷纷去美国办合资企业。90 年代日本人在美国加州的房地产投资大崩溃，正是失误于不了解该地区的分区制和税法。

导致企业投资失败的一个重要原因，是一厢情愿地认为许多基本投资条件**肯定**与自己想像的一样，或者应该是那样。例如，对税收制度、法律规定、市场偏好、销售渠道、知识产权等等，都按自己的意愿进行假设。一个合适的信息系统，首先应当具有帮助管理人员对假设条件提出质疑的功能，应当引导他们提出正确的问题，而不是仅仅塞给他们想要的信息；其次是能为管理人员提供持续不断的信息；最后还要能帮助管理人员将信息与制定决策系统地结合起来。

许多跨国公司，如联合利华、可口可乐、雀巢和日本一些大贸易公司，以及许多大建筑公司，一直在努力建立自己的信息系统，以收集、整理外部信息。但一般来说，大部分企业还只是刚刚开始着手这项工作。

即使是大公司，也不得不寻求外界的帮助来完成此事。要想尽可能彻底地分析企业经营所需要的信息，往往需要熟悉有关领域知识的专家。如果不借助于专家，要想找到并分析所有有关的信息，实在是太难了。信息来源十分分散，一些信息可以是公司内部生成的，如客户和非客户的信息、自己所在行业的信息，但大多数外部环境信息只能从外部获取，如从数据银行、数据服务

机构、各种语言的杂志、贸易协会、政府出版物、世界银行报告、科研论文以及专项研究中汇集。

寻求外部帮助的另外一个原因是，所有的信息都必须经过组织、加工，以对应公司的发展战略，或对公司当前的发展战略提出质疑。显然，单有数据信息是不够的，还需要将其与企业的发展战略结合起来，使之能测试公司的战略假设是否正确，公司当前的经营状况是否正常。取得如此效果的一个方法，是拥有某种软件，将信息剪裁得适合某个特定组织，如医院、意外灾难保险公司等。雷克赛斯（Lexis）数据公司可以把这样的信息提供给律师，但仅仅是提出问题，并不回答问题。我们所需要的信息服务，是能够对如何使用信息提出专门的建议；能够根据用户的具体业务提出有针对性的问题；能够提供有用的诊断意见。直接借用外部信息系统当然也不错。尤其是对于小企业来说，利用那些“内部的外来者”作为外部信息的提供者是比较合算的。所谓“内部的外来者”，实际就是独立的顾问公司。

无论选用哪一种我们认为满意的方式，都必须尽快满足企业对外部信息的需求，因为只有这类信息反映了竞争的威胁和发展的机会。

有一种意见认为，人们对信息的需求种类没有多少是新的。这种说法有一定道理。在概念上，许多新的测评手段已在多处经过多年的讨论，所谓“新”，是指这些手段有数据处理的能力，使我们能迅速、廉价地获得需要的信息，而在过去，这需要花很长时间、花很多钱。70 年以前，对时间和动作的研究，使传统的成本会计法得以通行；而现在，计算机的使用，使我们可以

采用基于活动的成本核算法，如果没有计算机，这样做实际上是不可能的。

但以上的争论依然没有抓住问题的关键，关键问题不是测评手段，而是隐藏在它们背后的理念。新的理念帮助我们将日常惯用的分解式寻找问题然后对症下药的思维方式，转化为完整地思考和解决问题，这就要运用信息系统。信息系统不仅有助于诊断企业经营中的问题，而且有助于制定发展战略，进行重大经营决策。因此，信息具有了全新的、截然不同的含义，这就是：信息是一种为企业未来发展奠定基础的工具，而不是对已经发生事件的事后记录。

19世纪70年代的指挥与控制组织，可以被看做是包围在框架中的有机体；而当代新形成的公司则是按照信息框架设计的——无论是公司的整体系统，还是各部分的接合部，均是如此。

即使运用复杂的数学技术和晦涩难懂的社会学语言，人们的传统思维模式依然将企业经营看做是贱买贵卖的营生。新的方法论则将企业经营定义为可以创造财富和增加价值的筹划与组织活动。

【注释】

[1] 在我1964年出版的《对绩效进行管理》一书中，曾以可观的篇幅专门探讨了经济价值增值的问题。但早在19世纪90年代，英国的阿尔弗莱德·马歇尔和奥地利的尤金·伯姆-巴沃克等最后一代古典经济学家就已经探讨过这一问题了。

2. 一种新的公司绩效测评方法[①]

罗伯特·G·英格尔斯

作者簡介

罗伯特·G·英格尔斯（Robert G. Eccles）是咨询资本合伙人公司（ACP）的创始人兼总裁。ACP 就战略、组织设计和文化以及财务结构等，向大中型公司提供广泛的咨询服务。在创建 ACP 以前，英格尔斯博士是哈佛商学院的教授，兼任组织行为与人力资源管理区（Orgaivzational Behaviour and Human Resoures Management Area）的主席。他写过大量的论文和专著，包括《超越骗局：重新发现管理的本质》（哈佛商学院出版社，1994 年）和《做生意：实践中的投资银行》（哈佛商学院出版社，1988 年）等。

---

① 原文发表于《哈佛商业评论》1991 年 1/2 月号。重印号 91103。

内容提要

单纯用财务数据作为测评公司绩效的主要指标是不够的。产品质量、消费者满意程度、市场份额和创新能力等能够反映企业经济状况和发展前景的指标组合，比财务报表中的收益指标更有用。依靠会计部门揭示公司的未来，必然得出令人沮丧的结果。

越来越多的经理人员将测评公司绩效的指标体系改变为非财务指标，并且致力于加强新的竞争战略。其中有五项活动是最基本的：建立一个信息组织；向信息组织输入技术以支持其运作；将分红、激励办法用于新系统；利用外部信息；设计一个内部程序，保证前四项活动得以进行。

新技术和更加复杂的数据库，使公司用非财务指标代替财务指标来测评公司绩效成为可能。一些机构已经拥有良好的用来估测市场份额和其他绩效指标的方法，如行业与贸易协会、咨询公司、公共会计师事务所等，这无疑推动了这种革命性的变革，同时也提供了来自商业机会的巨额利润。

在实施这一变革时，每家公司都有自己的测评指标和独特的内部程序。但所有的公司都需要谨慎行事，要认真做好准备工作，要坚持不懈地努力，尤其是公司的总经理，要有坚定不移的信念。如果一家行业龙头企业能够展示出自己在产品质量、创新能力或其他非财务指标方面的长期优势，那将极有益于彻底改变测评企业绩效的标准。

革命往往在正式宣布之前就已开始了。多年来，许多行业的高级经理们一直在考虑如何测评公司绩效的问题。他们清楚地认识到，新的发展战略与竞争现实，需要新的测评指标，因而正抓紧开发自己的新指标系统。

处在这场革命中心的，是一项重大的决定：将以财务数据为基础的绩效测评指标体系改成一个更广泛的指标体系，使财务数据只是其中一部分。如果这样说，很难让人感受到这种变革具有革命的性质。许多经理坦率地说，他们已经考察质量、市场份额和其他非财务指标许多年了。但是，考察这些指标是一件事，在决定发展战略、员工晋升和奖励时，对这些指标给予高度重视则是另外一回事。模拟设备公司的总经理雷·司塔塔说："一旦有冲突，财务指标就会被放在第一位"。①

加入这场革命的公司越来越多。最近，一家高技术的大型制造公司高级经理人员，开始对列入指标体系的客户满意程度、产品质量、市场份额、人力资源等指标负直接责任。变革的动力是：公司深深意识到，公司现有的、以财务指标为主体的绩效测评体系，制约了公司发展战略的实现，而这个发展战略是以为客户服务为中心的。一家小公司打算变革的催化剂，则是一次调整资本结构的融资。这件事给予总经理调整公司绩效测评指标的机会。在新的排序表中，每股收益排到了最后，依次往上的指标则是：客户满意程度、现金流、生产效

① 雷·司塔塔：《组织的学习——管理创新的关键》，载《斯隆管理评论》，1989年春季刊，63～74页。

率、创新能力。但在旧的排序表中，每股收益被排在第一位，而且几乎是惟一的指标。

两家公司的总经理都认为，他们发动了一场大规模的变革，涉及到公司经理层如何评价经营绩效，如何制定决策。在其他做类似努力的公司中，经理人员也有同感。测评的标的物受到高度重视，将奖金报酬与指标挂钩时尤其如此。但是，将新指标简单地移植到会计驱动式的旧体系中去，或者对现行指标稍做修改的做法，最终都收效甚微。在进入激烈竞争时，从一开始就要提出这样一些问题：如果发展战略是既定的，什么是最重要的绩效测评指标？这些指标之间有什么联系？什么样的指标可以真正指出企业能在利润指标上取得长期成功？

对使用财务指标测评公司绩效表示不满不是什么新鲜事。早在 1951 年，通用电器公司的总经理拉夫·考迪尼尔就委派了一个高水平的攻关小组，专门挑选关键的绩效测评指标。（攻关小组选出的指标体系既冗长又复杂，除了盈利性指标外，还增加了市场份额、生产效率、员工积极性、公众反应、短期和长期经营指标等。）不过，当前人们对财务指标的不满与过去还是有所区别。

经理人员热衷于玩利润游戏的做法，使投资人对市场十分重视的绩效指标产生了怀疑

直接指向传统的会计体系的批评意见，在强烈程度和性质上存在着重大的差别。过去几年中，学术界和实业界都指出，以权责发生制为

基础的绩效指标十分陈腐，而且有害。[①] 产品、市场、经营单位的多样化和差异，使专门为小型、相对简单的企业设计的绩效测评指标愈发不适用了。更危险的是，这种会计系统形成的数据，无法支持对开发新技术和扩展市场的投资，而后两者却是在全球市场竞争中取得成功的基础。

这类批评都十分强调短期思维对美国公司竞争力的伤害，但在探讨思维短期化的诱因时，人们的观点又有所不同。一种观点认为，投资机构需要对此负责，因为它们毫不留情地追求季度利润，给企业带来了很大压力；另一种观点认为，企业的高层经理人员应负主要责任。经理人员较短的任期，诱发了他们的短期思维模式和短期行为。关键是现有的思维模式。如果访问一下公司高级经理，他们都会向你谈到有关公司投资失败以及制定的长期发展战略会损害公司季度利润的话题。

鉴于经理人员必须集中精力对付季度盈利数字，因为投资人关注的是公司的短期盈利能力，于是，公司管理层有强烈的冲动去操纵财务数据。完这套把戏的严重程度很难用文字说明，不过很少有人会否认此事。他们也承认，公司经理们热衷于玩利润游戏的做法，使投资人对市场十分重视的绩效指标产生了怀疑。出于这个缘故，许多管理者、分析员、金融经济学家们更相信现金流量，认为现金流比财务报表中的收益数据更能反映公

---

① 唐纳德·A·科斯：《现代会计体系》，载《财务经理》，1985 (1~2) 81~93页；H·托马斯·约翰逊和罗伯特·S·卡普兰：《有关的亏损》，波士顿，哈佛商学院出版，1987年。

司的经济状况。[1]

终于，许多经理人员也对使用以收益为基础的财务数据测评绩效感到焦虑了。他们认为，这种指标固然能较好地总结过去决策的执行结果，但不能很好地预测公司未来。过去数十年的大量事实已证明了这一点。在20世纪80年代，许多经理亲眼目睹自己的公司本来有不错的财务指标，但由于不注意产品质量，客户满意程度逐渐恶化；不注意来自全球的竞争者不断蚕食自己的市场份额，结果衰败了。一些没有衰败的企业，也深深感到了采取保护措施的必要。例如，一位在一家大商业银行任职的高级经理，对本银行在欧洲部分的业务越来越感到不安，尽管目前的财务指标依然很好。为了扭转这种情况，他采用了几个新的指标作为衡量银行绩效的主要指标，包括客户满意程度、客户对银行形象的感觉、专业化程度、市场份额等。

当人们看到有一种值得采取的办法时，不满就会转变为改革的行动。20世纪80年代，许多经理人员在质量管理运动中发现了这种办法。一些居于主导地位的大制造商和服务商发现，将产品质量作为战略武器，可以帮助他们在竞争中获胜。于是，他们动用大量资源去开发质量指标，如次品率、反应时间、送货承诺，以及评价产品、服务和操作的其他指标。

除了来自全球的竞争压力外，推动上述行为的另一个动力，是全面质量管理运动的扩展和与之相关的马尔

---

① 尤季·吉里：《现金流会计及其结构》，载《会计、审计、与财务季刊》，1978年（夏季刊），331～348页。

克姆·巴德瑞国家质量奖励基金（Malcolm Baldrige National Quality Award)。（企业若要申请巴德瑞奖金，首先要设计出一套能评价全部操作绩效的标准，该标准涉及操作中的每一个微小细节，而不是仅仅针对最终产品。）推进改革的第三个动力，来自于对供货商产品质量越来越挑剔的大设备制造商，而且这个动力日见增强。无论有怎样的改革推动力，其结果都是：质量指标在拓宽企业绩效测评指标体系中始终代表着正确的方向。

另一个代表正确方向的改革，来自于建立客户满意程度指标。这方面的努力刚刚起步。如果说 80 年代是提高产品质量的时代，那么 90 年代就是提高客户满意程度的时代。这方面的工作在上面提及的两个大制造商那里已经被提高到最优先级，另外一家高技术公司也对此高度重视。最近，该公司建立了一个客户满意服务部，该部门直接向总经理报告。在上述每一个实例中，管理者对建立新绩效测评指标的兴趣全部围绕着以为客户服务为中心的发展战略。

随着竞争的日益加剧，企业以质量为中心的发展战略自然会演进到以为客户服务为中心的发展战略。这个变化在许多处于主导地位的大公司中已经发生了。对客户满意程度的重视，在逻辑上是质量管理发展的必然结果，因为客户满意程度指标表达了为客户服务的质量。公司将继续根据内生的质量指标（如次品率）衡量质量，这些指标实际上与客户的满意程度是相关的。同时，公司还将通过直接从客户那里采集数据的办法，进一步评价自己的绩效，例如从客户那里收集客户保持

率、市场占有率、商品与劳务的直观价值等数据。

正如质量类指标体系的使用使公司绩效测评指标的革命得以迈出第一步一样，竞争性基准指标的完善，也起到了同样的推进作用。[1]

首先，基准指标为管理者提供了一种能适用于任何测评体系的方法，如财务或非财务指标体系，但基准指标更偏好非财务指标体系。第二，基准指标对管理思维模式和预期具有变革性的影响（这个特点也许不太明显）。

运用基准指标法，需要识别堪称最强的竞争对手或在其他行业中表现最佳的公司。“表现最佳”可以指经营活动、功能或某个经营程序的最佳。然后，将挑选出来的公司作为范例，与自身进行比较。这种与外界比较的办法，比内部比较更能使公司产生强烈的改进意识。当公司运用内部的标尺衡量绩效时，其实是将公司的现在同以前比较。这种方法极大地限制了公司的眼界。更严重的是，内部比较容易滋生不切实际的安全感甚至骄傲情绪。内部比较有时还会激起员工之间的敌对情绪，而不是将这种情绪转化为面向市场的竞争力。

最后需要说明的是，信息技术在推动绩效测评指标的革命中，也起到了至关重要的作用。计算机硬件性能价格比的巨大变化，以及计算机软件和数据库技术的飞跃式发展，使机构得以从更多的渠道，以更快的速度和更低的成本形成、传播、分析、储存更多的信息，这在

---

① 罗伯特·C·坎普：《基准》，米尔瓦基，威斯康新，ASQS质量出版社，1989年。

几年以前几乎是不可想像的。而新技术的潜力，如一般雇员使用的手提电脑、高级经理人员使用的管理信息系统，目前还处于开发阶段。总之，可开发的、经济实用的绩效测评指标范围正在急剧扩大。

经验老到的人知道，宣传一场革命比实际操做更容易。甚至最好的环境也可能仅仅成为促成革命性变革的前奏曲。真正发动革命，需要坚定的信念、认真的准备、持久的耐心和远大的抱负。必须指出的是，对于希望改变自己的管理系统的人来说，不存在明确的答案和事先确定好的程序。基于对公司涉足这场革命的体验，我认为，有五个领域迟早会受到重视，它们是：建立信息体系结构；运用技术于体系结构以支撑其运转；将新结构与激励机制挂钩；吸引外部资源；设计一个能保证前四项活动实施的程序。

对于任何一项革命来说，建立新的信息体系结构都是当务之急。**信息体系结构**其实是一个伞状的词汇，它包括管理一家公司所必需的所有信息分类、产生这些信息的方法，以及对信息流动的有关规定。大多数公司的会计系统往往十分含糊地定义什么是信息架构，其他的绩效测评指标也常常是不规范的。例如，业务经理经常自己保留有关的记录，而不是将其并入全公司的财务系统中。

设计一个公司新的信息体系结构时，首先需要有助于公司推行其战略的数据。这听起来像老生常谈，但众多的公司的确抱怨，当他们的发展战略涉及客户服务、创新、质量以及人员素质时，几乎没有可以计量的变量。甚至时间这种最新的战略变量相对于它的重要性而

言，也十分落后，因为以时间为基础的指标体系其实是最重要的，如何衡量它们也至关重要。

在信息识别程序中，公司需要创造一套新的语言和定义专用词汇。这些词汇将在公司中普遍使用，而且在一段时间内应保持不变。专用词汇中有些（如销售、成本）等是人们早已熟知的，有些则要用来反映新的战略重点和绩效测评指标的选择方式。例如，一家大的货币中心银行和一家有许多部门的高技术制造商，都使用了客户数量识别方法，通过这个方法，公司可以在开展业务的同时，随时追踪各个样本的情况，掌握有用的信息。这听起来好像很初级，但只要你仔细观察一下整个绩效测评系统，就会发现这是必不可少的。

共同性的问题怎样谈也不过分。有不同发展战略的企业，需要有不同的信息用于决策和绩效测评，但这并不妨碍我们承认这个事实：各公司需要的许多关键词汇应当是一致的。今天，没有几个大公司能做到这一点。多年来的公司收购、分化、技术限制，以及经常性的管理无序，形成了庞大的组织机构。这些机构拥有包括各种定义和词汇的十分复杂的大杂烩，而基本内容却没有什么区别。

一家高技术公司承认，它们在过去的四年中已进行了24次重组，以跟上市场的变化

在苛刻的竞争环境中，建立和完善内容连贯、适用范围较广的公司语言，是十分重要的。对许多公司来说，公司的生活就是不断地进行结构性重组。一家高技术公司承认，它们在过去的

四年中已进行了24次重组（还不包括部门与职能性重组），以跟上不断变化的市场和技术。管理者们没有唉声叹气，他们乐此不疲，他们把自己迅速适应市场的能力视为一种重大的竞争优势。

通用的语言有助于提高公司打破或重组生产线和市场，以形成新的经营体的能力。例如，有一家规模不小的商业银行，其组织结构十分容易变化，以至于一位高级管理人员将其比作猎人的行囊：有商业机会时，按照需要，将必需品装入行囊；当商业机会的市场窗口关闭时，打开行囊，将不需要的内容扬弃。公司为新成立的组织收集信息的速度越快，公司取得的成功就越大。所以，该管理人员（他称自己为“信息沙皇”）一直负责为关键的信息类别建立标准定义的工作。

公司如何形成自己所需要的绩效数据，是其信息体系结构的第二项内容。毫不奇怪，评价财务绩效的方法是最复杂的，也是挖掘得最深入的。会计师们甚至自15世纪复式记账法发明后，就提炼出了这套方法。今天，在由专业教师、公共会计师事务所和法规制定者等属于基础设施性的机构努力下，这套方法的编纂、整理工作进一步加强了。

与此相反，人们在改进评价市场份额、质量、创新、人力资源、客户满意程度等指标方面所做的努力却小得多。反映这些指标的数据太少了，较常见的是季度、年度、甚至两年一次的数据。数据往往按职能部门提供（如战略计划部门提供市场份额数据，工程部门提供创新方面的数据），经理人员很难在定期的报告中发现这些数据。

要使新指标数据与财务指标数据一样受到重视，公司还得投入其他资源。一种方法是指派高级管理人员，一对一地负责开发指标。高级管理人员最好来自相关的职能部门，以便开发指标时不至于一无所知。选派出来的人员，最好能在有多重任务的小组中工作，以保证他们能够了解最终指标和最终指标的适用性。另一种方法用得不太多，即针对某种指标，先创造一套指标方法，然后逐步推广。例如，负责开发客户满意程度指标的工作组，可能不久也会开发市场份额指标或公司人力资源指标。

公司的语言通常是相对稳定的，建立新的绩效测评指标的方法则不然，要随公司的专业性的加强而不断改进。在改进过程中，数据的历史可比性会受到影响，但这不过是微乎其微的损失。重要的是把公司正在做的与目前的竞争者做比较，而不是与自己的过去做比较。

建立公司信息体系结构的最后一项内容，是制定信息流管理规定，例如，谁对如何测评绩效负责？谁负责生成数据？谁接收并分析这些数据？诸如此类的问题，都要有所规定。由于信息是重要的动力源，正确回答上述问题就显得十分重要。公司信息系统开放或封闭的程度，会影响在其间工作的个人和集团，正如这些集团和个人会对公司的战略方向与管理产生影响一样。一些公司将特定的信息全部公开，人人可以得到。有些公司则要求个人在说明原因后，可从有关部门取得所需信息。有些公司中，只有总经理才有权决定谁可以得到什么样的信息——在当今世界，这显然不是个好办法。现实社会中更常见的是，由处理信息的入决定谁可以拥有

信息。

诸如超级工作站、开放的信息系统以及有关的数据库等信息技术，极大地拓宽了信息流如何流动的选择方式。信息流可以集中于公司的高层，这样有助于高层管理人员制定更多的决策。信息流也可以分散，这样有助于提高各层员工的决策责任。尽管信息公开的做法会引起人们理所当然的质疑，例如担心影响数据的整体性和安全性等，但好处依然是十分明显的。从原则上说，信息流管理规定是信息体系结构三个相关内容中最重要的一个。好的信息流管理规定，有助于公司信息流不断适应环境的变化。

在绩效测评指标的变革中，公司选择硬件、软件和通讯技术，是建立新的指标信息时要做的第二件事。面对着众多选择时，这也不是一件轻松的事。经常见到的是，经理人员不认真想一想自己的信息系统结构需要什么，就认准某种技术结构，并毫不犹豫地直扑过去，结果反而把事情搞糟了。这种事曾在一家高技术制造公司发生过，该公司的信息系统计划委员会运作得越来越糟糕。后来，公司总经理和其他高层管理人员明白了，在建立信息系统委员会之前，他们其实还没搞清楚到底需要什么样的绩效测评指标体系。认识到这一点，并确定了公司需要的指标体系后，委员会在选择适当的技术时就觉得轻松多了。

信息体系结构和支持技术一旦到位，接下来的事情就是将新系统与公司的激励机制挂起钩来，使员工能按新指标测评出来的绩效得到应得的奖励。这件事也是说起来容易，做起来难。许多公司在奖励系统中，对工

资、奖金、股票期权的发放数量和范围均有所限定。

在实行报酬与绩效紧密挂钩的公司中，奖金和其他奖励常常相当机械地与几个关键的财务指标相联系，如盈利能力、投资收益率。要想使管理人员相信一种新的指标体系可以运作良好、不出问题，实在不容易。一家服务公司的老总让他的下属部门所有的一把手设计出最适合自己部门的绩效指标。即使如此，一把手们仍然认为，新指标只是在提级和付酬时有些用处。

与绩效相联系的激励机制看起来很实际，用起来却很难奏效

由于运作模式不是卓有成效，与绩效联系在一起的激励机制实行起来也很不容易。运作模式看起来很实际，并且免去了经理人员不得不赤裸裸地评价部下绩效时不愉快的感受，但还是存在很多问题。如果模式很简单，仅仅考察几个关键指标，将不可避免地忽略其他一些重要指标；如果模式很复杂，包括所有需要注意的指标，运用起来又会使人感觉是在玩数字游戏。而且，各种指标变量的相对重要性经常会发生变化，变化的频率比指标体系本身要大得多。

有鉴于此，我倾向于将激励机制与绩效紧密联系起来，但一定要让经理人员自己根据所有相关的质量和数量信息，决定对下属的奖励程度。经理人员要对下属公正地解释奖励的原因，这样他们就需要学会进行有效的绩效评定。这样做有一个间接的好处：可以重新审报绩效测评系统。

一些局外的组织，如行业和贸易协会、中立的数据

服务机构、信息技术公司、咨询公司，以及公共会计师事务所，肯定也会成为推进绩效测评指标体系革命的力量，促使他们投身于这场革命的最大好处是：有商业机会。

工业和贸易协会在识别关键绩效指标、研究指标的实施方法、向会员提供可参照的指标时（中立的数据服务商也做这件事），可以提供很多的帮助。竞争者倾向于将数据提供给处于中立地位的一方，因为中立者在为其他客户提供可参照信息时，往往为客户保密，隐去信息来源。客户也愿意将数据提供给中立的数据服务商，而不是供货商。

咨询公司和信息技术公司在推进这场革命中，同样扮演了重要角色。例如，专门从事战略策划的咨询公司，常常拿出精心设计的市场份额评价方法和绩效测评体系，并且培训客户使用这些方法和体系；专门从事战略实施的公司则在帮助企业策划具体实施方案方面具有丰富的经验，可以设计和协助实施人力资源分配方案、生产作业管理方案等。除了这些专业性很强的咨询公司外，一些具有多种专长的综合性的咨询公司也十分活跃，它们能为客户的绩效测评体系变革提供全套服务。

信息技术服务商除了为客户建立技术体系结构外，还发现了一个更大的商业机会，这就是利用硬件作为技术平台，为客户提供更广泛的服务。IBM 和 DEC 公司已经在朝这个方向前进，因为硬件设备性能价格比方面的剧烈竞争，使得它们靠卖“计算机匣子”赚钱愈来愈困难了。

一方面，他们抑制自己在这方面的进展，因为他们相信自己是现存体系的巨大利益获得者，不值得去冒变革的风险；另一方面，这个变革也会给他们带来巨大的机会，因为所有的大公司都有大量的咨询业务需求。公司在建立新的绩效测评指标体系、使指标体系生效，以及账面证明方面，都将大量地有求于他们。

公共会计师事务所在这场革命中扮演的角色可能是最重要的

在使测评体系具有行业特征以及具有跨行业的普遍适用性方面，会计师事务所也可一展身手。目前这方面还有许多工作可做。财务指标之所以受到重视，是因为人们认为，该类指标具有规范的标准，在不同的部门和企业之间具有可比性，也可以作为资源配置决策的依据。当然，实践证明，财务指标也不是完全可比的（尽管人们投入了数以百万计的工作小时，以使其具有完全可比性），因为公司可以使用不同的会计标准。有鉴于此，人们就会明白，为什么建立一套能供高层经理人员使用的新的绩效测评体系要如此兴师动众。

不容忽视的是，正是研究分析人员和投资人的力量，才将会计师事务所推上了如此重要的地位。尽管目前投资人依然对市场份额和现金流量有浓厚的兴趣，但许多经理人员和分析人员认为，只有投资团体才是推动这场革命的主要力量。[①] 没有它们的努力，其他测评指

① 参见《投资人：关注企业的市场份额》，载《华尔街日报》，1990-02-26。

标在公司内部始终无法像财务指标一样受到高度重视。

经理们愿意公布比证券委员会所需要的财务信息更多的内容

通用电器公司的经验证实了这一说法。据公司一位知名的高级经理人员说，1951 年，公司建立新指标体系的努力收效甚微，因为所有被认为能影响公司股票价格的绩效测评指标，都是财务指标，包括每股盈利、净资产收益率、销售收益率、投资回报率、利润增长率。而股票价格的变动，又恰恰与激励机制相联系。该经理人员确信，一旦金融市场对上市公司使用别的价值评估标准，指标体系的改革进程自然会加快。

当然，投资人是从不同的角度看问题的。他们不相信公司愿意公布比证券管理委员会要求的内容更多的信息，因为这样做会把公司的秘密更多地暴露给竞争对手。最后只有证券管理委员会之类的政府机构出面，才可以解决这个棘手问题，比如说，建议（甚至要求）上市公司在报告中公布非财务信息。（总之，正是政府的规定才使财务标准变得如此至高无上，并驱使人们花费大量时间使之完善。）但是，我认为，惟有竞争压力才是推进变革的更直接、更有力的因素。一旦居于主导地位的大公司能够在较长的时间内展示其质量、创新以及其他非财务指标方面的超人绩效，旧的绩效测评体系的主宰地位就不复存在了。众多强大的竞争对手的模仿和改进，会加快变革的进程。革命成功不过是早晚的事。

设计一个包括上述所有方面的实施程序，是关于这场革命论题的最后一项内容。要战胜来自公司外部和内

部（包括各层经理人员）的各种保守势力，需要设专人负责；也就是说，需要由公司执行总裁（CEO）负责。如果执行总裁未被委以此项重任，无论热情的斗士如何努力，指标体系变革将十分艰难。

当然，单纯靠执行总裁一个人的努力也不能成功。建立一个信息体系结构、发展相应的技术、将该体系与激励机制相结合、与外界合作等，都需要众多人士的共同努力。其中，大量的工作可能远不如策划战略那么有趣。而且，整个程序的设计具有整体合作的性质：在不同业务领域工作的人，都会对此有所贡献，这些人可能来自战略计划部门、工程部门、制造部门、市场营销部门、人力资源部门以及财务部门。此外，还需要一些来自公司外部的帮助。

从组织上看，还需要做两项重要选择：第一项选择是做事的人。任命执行总裁或总经理全权负责此事，有助于引起公司所有员工的高度重视。授权给公司各有关高层管理人员，并使之成为他或她工作中的一项重要内容，将使这项工作更有成效，因为他们会拿出更多的管理时间用于这项工作。第二项选择是做事的组织，即由哪个机构承担大部分任务，并对全公司各部门的有关努力进行协调。一家高技术公司的执行总裁让财务部门专司此事，因为他认为财务人员实在需要扩展眼界，提高测评绩效的技能。他还认为，让一个现有的、有绩效测评经验的组织做这件事也许会更容易些。一家服饰公司的总经理则做了不同的选择。为了避免公司现存管理信息系统对财务指标的偏爱，他指派专人配合公司最核心的客户服务部，从头设计一套全新的指标体系。这项工

作的结果激发了他新的想法。他正在策划将信息系统部与客户服务部合并，形成一个功能全新的部门，部门的领导从公司外部招聘。

对一家公司来说，最有效的管理方法，取决于该公司的历史、文化和管理风格。但无论哪一家公司，无不需要努力运用新理念去解决问题。过去的实践经验可能仍然有用，但一切都会受到强大的挑战。无论如何，运用新理念的努力总会导致累积性的变化。

将信息系统部和人力资源部合并的做法，对两个部门形成了某种程度的文化冲击，但这恰恰是革命的本义所在

无论现在还是将来，对终将最有效的结构和程序保持开放的思维，都是十分重要的。据我所知，许多公司正在将信息系统部与人力资源部合并。这个做法对两个部门的专家形成了一定程度的文化冲击。但是，这种对事情做根本性反思的做法，恰恰是革命的本义所在。

最后，必须认识到，这是一场一旦开始就不会中途停止的革命。我们正在讨论的，不是简单地将绩效测评指标的基础从财务统计转向别的什么东西，我们讨论的是一种新的绩效测评哲学，这个哲学将指标体系的变革看做是一个持续的、进化的过程。就像发动一场革命需要有特殊的努力一样，维持革命的冲力也要做特殊的努力，这样才能在数年以后有所成就。

3. 开发基于活动的成本核算法（ABC）的全部潜能①

约瑟夫·A·内斯　托马斯·G·库克扎

作者简介

约瑟夫·内斯（Joseph A. Ness）是普华会计师事务所密苏里圣路易斯财务和成本管理业务部的合伙人。他在设计和实施盈利、绩效和成本管理体系方面有20多年的经验，顾客遍及制造业和服务行业。内斯先生最近领导了一场全球性的活动——开发普华的活动成本管理软件产品ACTIVA。目前他正负责监督这一产品在三家机构中的使用情况：两家名列《财富》500强排行榜中的公司和一家大的联邦机构。

托马斯·G·库克扎（Thomas G. CucHzzla）是普华会计师事务所俄亥俄州克利兰德市财务和

① 原文发表于《哈佛商业评论》1995年7/8月号。重印号95408。

成本管理业务部的合伙人，专门从事高级成本管理系统的设计和开发。1989年，库克扎先生设计开发了属于最早一代的基于活动的成本核算法（Activity - Based Costing，ABC）的软件工具。1994年，他设计了普华的ACTIVA软件，这是一套基于客户-服务者的成本管理系统（client - server - based cost manage - ment system），在全球范围内被采用。他目前正在为一家汽车制造厂商设计一种具有领先水平的ABC软件方案。此外，他还为无数的制造和服务行业客户执行过盈利报告、绩效测评和成本管理系统。

内容提要

许多公司已经在一次性的营利性研究中使用基于活动的成本核算法。一旦公司将该方法融入重要的管理系统，并用它制定日常的决策（用于基于活动的管理）时，该方法就成了一种能够帮助公司进行持续的审慎思考和改进业务的有力工具。

大多数管理者并没有意识到，推进基于活动的成本核算法实际上是推进一种重要的结构性变革，需要做大量的工作。最大的障碍来自雇员的抵制。本文作者集中分析了两家公司——克莱斯勒公司和赛夫迪-科利恩公司。两家公司在推进基于活动的成本核算法方面取得的成功，使它们足以成为其他公司的榜样。它们由此得到的好处，几乎10倍～20倍于它们为此所做的投资。

两家公司设法说服重要的公司雇员，如企业经理人员，尝试使用基于活动的成本核算法，然后再用他们的成功经验去说服其他人。他们以公司的现存问题为例，向员工展示，而不是告诉他们，基于活动的成本核算法如何能有效地扩展公司业务和就业前景。两家公司都是从一个工厂试点，然后扩展到公司所有组织和区域内每一级经理人员。为了帮助各级经理人员掌握该方法的基本原理和方法，两家公司均做了大量投资。而且，一旦该方法正式运用于工作场地，两家公司便迅速抛弃了旧的会计核算体系。

许多公司已经在一次性的营利性研究中使用基于活动的成本核算法，以便决定需要保留或割舍哪个产品及客户。但是，该方法的功能实际上远远超出最好的会计技术，这些会计技术至多只能显示各种产品能带来多少盈利或损失。将基于活动的成本核算法引入公司管理系统，不仅可以使之成为持续考察和大幅度改进产品与服务的有力工具，还可以使之成为制定作业程序和市场战略的重要工具。

以这样的方式使用基于活动的成本核算法，要求引入完全不同的管理方式。这就要求公司的所有人员（上至执行总裁，下至一线员工）都必须有大的变化。因此，许多的公司发现，推行基于活动的成本核算法十分困难，大大超出了他们的想像。

数以千计的公司探索了基于活动成本核算法的适用性并进行了尝试。但是，我们估计，顶多只有10%的公司将该方法用在了重要的业务领域，90%的公司已经放弃，或者计划流产和受阻。

问题出在哪里？问题在于，许多管理者并不认为基于活动成本核算法是一种重要的组织变革活动。将组织梳理得能准确指出所有产品和劳务的直接与间接成本，是一个巨大的工程。而建立一个可以用模型及时记录、展示有成本贡献的活动的信息系统，并让所有的员工学会使用它，同样是件费时费力的事。

教育员工掌握基于活动成本核算法的原理和方法，可能是最困难的事。员工必须彻底理解公司推行该方法的意图，并且将其运用到实际工作中。他们必须确信基于活动的成本核算法会成功，因而值得自己为之付出劳

动。要赢得每一位员工的信任，公司就需要谨慎地、有技巧地向前推进。这需要充分考虑公司的文化和经营理念。

最后，其他的管理系统必须及时跟上，以保证员工将基于活动的成本核算法全部用于自己的工作实践，并且不会由于压力和疑惑而退回到旧方法上去。老的会计体系需要尽快摒弃，绩效测评指标和激励机制必须与基于活动的成本核算数据紧密联系，日常决策程序（包括管理人员制定决策和实施决策）也必须做重大的改动。

雇员的抵制是推行基于活动成本核算法的最大障碍

如同任何一项组织性变革一样，基于活动成本核算法的推行，同样会受到来自雇员的抵制。根据我们的经验，雇员的抵制是推行新方法的最大障碍。有抵制是自然的。一个单位的管理者（无论是职能部门还是工厂），都会对搜集本部门所有信息，尤其是能够揭示实际工作中的问题，并削弱领导者地位的信息感到紧张不安。在与管理者讨论用新的、能极大地改变成功与失败的衡量标准的成本核算体系替代旧核算体系时，指望他们能保持愉快的心情，那实在是过于天真了。毫不奇怪，一旦新方法的实施改变了排列顺序、质量管理和施工程序，无论是管理者还是非管理者，都会把基于活动的成本核算法看做对工作稳定的最大威胁。

但无论怎样，努力将基于活动的成本核算法这根线织入公司管理方法这块大布中，都是值得一试的。当管理者采用基于活动的管理法时，还可以使用基于活动的成本核算法发现以下问题的答案：产品生产及加工过程

的成本应该是多少？哪些是对当前成本产生影响的非价值增值活动？如果某个销售渠道或市场是不盈利的，公司应从何处入手削减成本使之盈利？如果公司删除一项不盈利的产品或客户，将会节约多少成本？如果公司降低某项产品的价格以促进销售，将会对单位成本产生什么样的影响？为了从一开始就避免不必要的成本，公司在产品设计和生产阶段应该做些什么？

基于活动的管理能使公司成为其他所有公司效法的榜样

对于许多管理者来说，改进经营状况的标准方法，是将公司目前的业务和运作过程与他们认为最好的公司做比较。但是，基于活动的管理能够使公司一步跳到最好的位置上，成为其他公司效法的榜样。该管理法对公司的改进是大幅度的，而非渐进的。我们将研究受益匪浅的两家公司：克莱斯勒和赛夫迪－科利恩。我们已经对克莱斯勒公司推进基于活动成本核算法的努力做了大量研究；赛夫迪－科利恩公司是我们的客户，在建立该核算法的过程中，我们为其提供了大量帮助。

据克莱斯勒估计，自公司 1991 年推进基于活动的成本核算法以来，该系统已经为公司形成了数亿美元的收益，收益来自简化产品设计、删除无生产效率和无效的多余活动。这个收益超出了公司为此付出的投资 10 倍～20 倍。在某些经营环节，节约的资金超过投资 50 倍～100 倍。

赛夫迪－科利恩是一家中等规模的废品处理公司，自从 1991 年将基于活动的成本核算法植入自己的管理

体系以来，节约的成本超过1 270万美元，增加的收益14倍于初始投资。坐落于伊利诺斯州俄金市的该公司总部，使用基于活动成本核算法简化了生产线，合理配置了操作场所，开辟了新的市场。更重要的是，新成本核算法帮助该公司从一个各经营点依据自身利益分别独立决策（或对或错）转变为一个依据公司整体利益整体决策的组织体系。转变的决策机制不仅指定期进行的决策，而且包括日常决策。

我们进一步考察克莱斯勒公司和赛夫迪－科利恩公司，就可以看到它们在建立基于活动的成本核算方法时遇到了什么样的阻力，又怎样克服这些阻力。两家公司在这方面都卓有成效，但是，这并不是选择这两家公司作为范例的惟一原因。另一个原因是，两家公司都有更多的业务需要使用基于活动的成本核算法，因而将该方法植入主要管理系统的程度也比其他公司深。克莱斯勒公司的制造与装配厂，约有2/3在美国。目前，这些工厂所有的Mopar替换件生产、融资以及著名的多功能通用平台作业组，均使用了新成本核算法。按照公司的计划，到2000年，全公司要完全用基于活动的成本核算法测评经营绩效。赛夫迪－科利恩公司的实验室和7个废品处理点，也已将新成本核算法全部用于财务和绩效测评系统。

选择克莱斯勒和赛夫迪公司的第三个原因，是使用新方法的范围。克莱斯勒公司的总经理兼执行总裁罗伯特·A·路兹，决定让公司所有的组织使用新成本核算法，并要保证按部就班地进行。在赛夫迪－科利恩公司，先由某工厂的中层管理人员选择一个项目进行试

点，取得成功后，再说服公司的高层经理人员和其他工厂管理者。

尽管两家公司决定以不同的方式推行基于活动的成本核算法，但从长期战略目标看，二者一致认为，多花点管理费以推行新的方法是必要的。它们需要一种新的核算体系，替代只能用来控制成本支出的会计体系。新的核算体系应能帮助管理者在决定经营的产品与服务种类以及如何经营方面提供更好的决策服务。两家公司在推行新法时，遇到了其他公司也遇到过的大量障碍。但与其他公司不同的是，他们认识到变革的意义并不仅仅在于改进会计核算体系，还在于改变公司的组织结构。这种认识极大地影响了他们推进新成本核算法的方式，并使他们能够为其他对基于活动管理法感兴趣的公司提供极有价值的经验。

转向基于活动的成本核算法

克莱斯勒公司年营业收入达520亿美元，拥有员工12.3万人，其中美国部分就有9.7万人。该公司转向基于活动的成本核算法的原因，是打算借助该方法改变现有的官僚化组织结构。20世纪80年代，这个汽车制造业巨人在提高运作效率、大幅度削减成本、提高产品质量和使生产线焕发生机方面取得了骄人的成绩。然而，十几年后，克莱斯勒还是要费力地追赶一些难对付的竞争对手，如日本的汽车制造商和美国的福特汽车公司。80年代末，公司出现了十几年来的第二次财务危

机，这使他们深切地感到必须在管理方面大动筋骨。

克莱斯勒的领导人决心用新的、更灵活有效的、具有综合功能的、以经营活动过程为导向的新组织结构，替换等级制的组织结构。在他们的推动下，公司创造出了通用平台作业组（platform teams）这种组织形式，以便于开发新型汽车，与供货商和分销商保持更紧密的联系。80 年代末期，在通用平台作业组运作成功的鼓舞下，领导层决定将整个公司的组织结构向以经营活动过程为中心的体系架构转化。

作为平台作业组的提倡者和策划公司按照过程导向的模式进行重组的主要推进者，路兹大力宣传基于活动成本核算法的好处，以推进组织结构重组。路兹深知，让员工接受变革极为不易，在汽车市场开始升温、公司利润上升时期尤其如此。但他坚信，新成本核算法有助于实现以经营过程为导向的结构变革，因为该方法能展示每一个运作过程的实际成本，揭示过程中存在的无效益问题。

在克莱斯勒公司，几乎无人相信旧会计核算体系可以准确地提供公司的成本

旧成本会计核算体系的主要目的，是帮助财务部门监视经营活动和价值存量。可是，除了财务部门，几乎无人相信这套体系能够准确地指出公司的成本。路兹就是这些怀疑者之一。路兹在为福特公司、宝马公司和克莱斯勒公司工作期间，常常提出一些富有创造性的、有助于改进产品设计和生产过程的建议。当这些建议被拒绝时，他感到十分烦恼。由于公司的财务体系侧重于直接

成本核算，成本摊分的方法也十分武断，例如按人员摊分管理费。路兹认为，公司不能对他的合理化建议作出公正的评价。在他对克莱斯勒公司推行通用平台作业组时，这种挫折感又出现了。路兹清楚地看到，公司现行的成本会计核算体系不能按照活动过程准确地报告成本，因而很难将有价值增值的活动从无价值增值的活动中分离出来。路兹偶然看到了一篇关于基于活动成本核算法的文章，他立即认定："这就是为我设计的核算体系。"

在赛夫迪－科利恩公司（Safety-Kleen），事情的进展完全不同。这是一个相对年轻的、快速增长的公司，它转向基于活动成本核算法的原因是，旧的会计核算体系已经力不从心。赛夫迪－科利恩公司成立于1968年。当时，许多公司迫切需要找到一种安全的方式，来运走并处理有害垃圾，赛夫迪公司应时而生。公司最初专门处理一种有害的矿物乙醇，工厂设在伊利诺斯。当时，最基本的成本会计核算体系已足以满足投资人的信息需求和内部财务控制的需要。对公司来说，主要的挑战在于如何在未开发的市场上发现大量的商业机会。这是一个由市场驱动的、必须随时顺应环境需要的公司，运作效率在公司管理者那里是第二位的问题。

然而，到了1991年，赛夫迪－科利恩公司的规模已经变得很大，内部结构也更加复杂。公司处理的有害垃圾已达100多种，产品线也增至10条，其中包括废汽车油、废制冷液、废油料过滤物、废涂料和废干洗剂等。公司下属的工厂多达12个，分布于美国的八个州和波多黎哥，其中多数工厂有处理多种有害垃圾的能力

（一个工厂目前已经关闭）。20 世纪 90 年代初，垃圾处理市场变得更加复杂，增长速度开始减缓，竞争更加激烈，一些州开始对有害垃圾的制造者和垃圾处理厂商征收高达 25％的税。

赛夫迪－科利恩公司拥有 6 600 名员工，每年有 8 亿美元的营业收入。公司鼓励管理人员像企业家那样经营废品处理工厂，因而成长迅速。工厂的管理者们在处理运到本厂的垃圾时是独立决策的。他们可以自己处理废品，也可以将废品运到其他工厂处理，或者委托第三者处理。但废品一般被运到距离本公司最近的工厂，从不考虑该工厂的处理成本是否最低。实际上，公司并不清楚自己真正的服务与生产成本是多少，公司记录成本数据的主要目的是帮助会计部门记账，而不是帮助改进经营管理。

随着盈利压力的不断增大，生产部门和市场部门对旧会计核算体系的厌恶程度也在增加，因为他们不相信由这种核算方法提供的数据。生产部和市场部开发出了自己的一套数据，用以支持投资支出、定价、工厂设备利用程度、活动过程改善等决策的制定。高层管理者渐渐明白了，公司需要将废品处理决策的制定建立在使公司整体盈利最大化的基础上，而不是使单一工厂盈利最大化。为了按新的指导思想制定决策，公司需要更详尽的经营成本信息，包括加工处理成本、运输成本、各工厂按批量处理废品的成本等信息。总之，公司需要一种全新的成本会计核算体系。

来自内部的抵制

当赛夫迪－科利恩公司和克莱斯勒公司首次引入基于活动的成本管理法时，它们很快便发现，所有雇员一致持抵制态度，无论是一线的工人还是部门的主管均如此。他们中的一些人害怕新成本核算法会改变现存的权力结构；一些人感觉自己受到了威胁，因为新成本核算法可能揭示旧会计核算体系下隐藏的低效益问题；而一些人不喜欢新成本核算法的原因仅仅是因为其新。许多管理者，特别是新方法会影响其生产作业的管理者，则是因为由此会增加大量额外工作，而不喜欢该方法。

当克莱斯勒最初推行新成本核算法时，人们对其持强烈的怀疑态度。这丝毫也不奇怪。很久以前，公司就打算推出一项绩效指标改革计划，但一直没有兑现，其他的改革方案将其淹没了。80 年代中期，曾有一个部门试行新成本核算法，但随着管理层的变化，新法被放弃了。这一切进一步加深了人们对新成本核算法的怀疑。

正如路兹所预计的，一旦市场好转，人们就不认为有必要进行改革。一旦工厂能够全速运转，中高层经理人员就会抱怨说，他们拿不出那么多的时间为推行新法搜集信息。许多员工暗地里对新法有抵触情绪，他们怕新法的推行会使自己丢掉工作。一些公司的会计师和业务经理们同样对此缺乏热情，因为旧的成本核算体系已经使他们的技能和对成本的理解模式定型化了。他们也认为，推行新成本核算法不过是一时的风尚，过一段时间，一切都会恢复原样。

赛夫迪－科利恩公司的情形不太一样，因为会计部门的一位中层管理人员是新法的热情鼓吹者。C·吉姆斯·舒尔茨是公司中最早宣传新成本核算法的人。舒尔茨是北美业务的总会计师，他招募了威廉·J·柴卡帮助他推行新成本核算法，后者被任命为废品回收中心的总会计师助理，专门从事新成本核算法的试点工作。舒尔茨和柴卡的顶头上司，是公司的总会计师和财务总监，他们全力支持推行新法。不过，比较起来，柴卡应该算是新法最热情的鼓吹者。

当会计师们为推行新成本核算法而抵达赛夫迪-科利恩公司位于肯塔基州新核堡市的一座工厂时，工厂厂长不新信会计师会有新作为

赛夫迪公司选择了一家位于肯塔基州新城堡市的工厂作为试点。公司打算借助新成本核算法的力量，进入一个新的、增长速度很快的市场。在向新市场发起冲锋之前，公司想确定，使用价值数百万美元的新设备来处理废品的真实成本究竟是多少。为此，柴卡组织了一个包括三位公司区域级会计师、一位财务分析师和两位来自普华会计师事务所的顾问的工作组，专门从事基于活动成本核算法的试点工作。但是，工作组刚一到达工厂，麻烦就产生了。工厂的厂长不知道这帮会计、财务专家要来干什么。根据他的想法，会计根本不懂得如何帮助他经营这家工厂。

柴卡还遇到了来自废品处理中心主管经营的副总经理、五个主管市场的副总经理的抵制。主管经营的副总经理直接管理所有下属工厂的厂长，而五个主管市场的

副总经理则分别负责管理至少一条有害垃圾作业线的市场业务。生产加工部门和市场部门一致认为公司应当改变决策方式，但强调的重点不同。市场部需要产品成本信息，生产加工部则需要生产加工的绩效信息。两个部门都不喜欢让会计部门在这件事上牵头。另外，每个部门都担心别人会以数据为武器侵占自己的地盘。五个主管市场的副总经理还担心新成本核算法会改变盈利计算方法，从而影响到个人的收入。

经过几番交手，两家公司都以某种方式克服了内部抵触情绪。在克服障碍的过程中，两家公司的做法有四个共同之处：（1）耐心说服骨干人员公正地看待新法，给新成本核算法一个尝试的机会，然后再全力推广；（2）为公司各层员工精心设置课程，教育他们理解新成本核算法的原理与机制；（3）先在一个工厂试点，然后全面推广，同时保证让所有的下级管理人员都参加进来，让他们亲眼目睹新法带来的成功；（4）一旦一个工厂或作业点全部引进新成本核算法，立即彻底清除旧会计核算体系。

争取普遍的认同

许多公司的高层管理者把推行新成本核算法的重任委托给会计师。这种做法是错误的。在克莱斯勒公司，高层经理人员从一开始就介入新法的推行，并一直参与下去。例如，由路兹任主席，由公司高层经理人员组成的经营委员会（operating committee），一直负责跟踪、

指导新成本核算法的推行过程。除此之外，公司前 32 名高层经理人员每天要用半天的时间集中听取项目进展情况的简要汇报，然后仔细考虑下一步应对公司的哪个部门实施新成本核算法。

路兹认为，新建立的基于活动的成本核算体系不能由财务部门独家控制，总会计师杰姆斯·D·多隆三世和负责过程管理的副总裁杰姆斯·P·霍登也参与负责该系统，推进新成本核算法的项目组，必须随时向两位负责人汇报工作进展情况。此外，公司的董事长和执行总监罗伯特·J·易顿和路兹，也是推行新成本核算法的热烈鼓吹者。两位最高领导人不厌其烦，在各个工作场所宣传使用新成本核算法的好处。他们一再强调，如果在以活动过程为基础的组织结构中采用基于活动的成本核算法，到 1996 年和 2000 年，公司将分别成为北美和全世界经营体制最灵活、成本最低的汽车制造商。

看到新成本核算法有如此巨大的好处，其他工厂的厂长们争先恐后、迫不及待地要求立即登上改革之船

赛夫迪－科利恩公司采用各种方式游说员工。首先，柴卡向新城堡工厂厂长承诺，如果新成本核算法的试验结果不足以帮助工厂改善决策效果，可以立即中止。然而，在 3 个月内，工厂的每一位员工都清楚地看到，新成本核算法有助于大幅度削减成本。（施行新成本核算法的第一年，工厂节约潜在成本 350 万美元。）而且，在确定工厂要使用多少新型加工材料以提高竞争和盈利能力方面，新方法核算的数字十分准确。工厂厂长被征服了。

于是，柴卡召集有生产加工部门、市场部门、包括废品处理中心的副总经理和五个主管市场的副总经理等公司高层领导参加的会议。会上，柴卡与工作组带领众人详细阅读了150页厚的成本账，说明成本如何分摊到各加工部门，每个产品的成本又是如何计算的。会上，没有一个人对数字提出疑议，每个人都明白，这些数字肯定可以帮助他们改善决策，取得更高的利润。

柴卡没有恳求其他厂长采用新成本核算法。看到新成本核算法为新城堡厂带来了如此巨大的好处，其他工厂的厂长们争先恐后、迫不及待地要求立即登上改革之船。

培训员工

据我们所知，在推行新成本核算法时，没有哪家公司肯像克莱斯勒公司那样下大力气培训员工。至少有1.8万名员工参加了新成本核算法正规培训班。许多工会干部和供货商也参加了培训。课程从一开始就有两个明确的目的：解释新成本核算法的必要性；指导员工学会如何建立新核算体系以及使用该方法。为此，公司设置了三组课程。

第一组课程是为所有层次的员工设置的，内容主要是介绍新成本核算法的基本概念和原理。参加此课程的人员上至总经理，下至小时工。半天的课程用来解释什么是基于活动的成本核算法，该方法与传统的会计核算体系有什么不同，克莱斯勒公司希望从中获得什么。通

过结合案例的分析，课程向学员们传达了这样的信息：推行新成本核算法的目的是帮助员工更好地制定决策，而不是让他们工作得更辛苦，或更容易丢掉饭碗。

第二组课程是为经理人员设置的，这些人将负责在自己的辖区内推行新法。两天的课程中使用了大量的案例，涉及运用新成本核算法的信息帮助制定决策的大量实践内容。例如，使用计算机让人们模拟处理诸如公司是否需要自制某种零件而不是从外部采购等现实的经营问题。计算机程序先用那种武断地摊派成本的传统财务信息进行模拟，然后运用新成本核算法的信息模拟。绝大多数学员迅速发现，使用新成本核算法提供的数据，可以制定最好的决策，而使用旧核算体系提供的数据时，答案很不一致。大卫·E·米德这位新成本核算法推进小组的主管说："那些直觉很好的人能做得不错，直觉不好的人会错得一塌糊涂。"

第三组课程要延续3天～5天。课程的技术化和专业化程度很高，是专门为工程师、会计师和投资分析师设计的，用以解决如何建立以新成本核算法为基础的系统以及如何使用该系统等问题。换句话说，课程培训收集数据、建立模型、建立计算机系统以及分析信息的技能。

赛夫迪－科利恩公司从来没有为推行新成本核算法提供像样的课堂培训。它的做法是，让员工参与一个为期3个月的不离岗强化培训项目。这个方法其实对许多小公司更有借鉴意义。在新城堡工厂的第一天遇到挫折后，柴卡明白了，他不可能向一个工厂强行塞人新的核算体系。推行新法的每一个方面，都必须争取有工厂管

理层的参与，包括收集数据、设计系统、训练能使用数据的人员。于是，在以后的推进中，工作组先花两天的时间向工厂管理人员说明推行新法涉及的所有步骤，强调在这个过程中需要所有人的积极配合；同时强调，推行新法的主要目的是帮助管理者扩展业务，而不是缩小业务，新方法的使用有助于扩大就业机会，而不是减少就业机会。其实，这一点在第一家试点工厂已经明显地体现出来了。

当数据收集和系统涉及的工作完成以后，工作组与工厂管理人员立即制定了一个需要改进运作效率的项目名单，包括最紧要的前 10 个项目。然后，工作组帮助工厂的专家分析各个项目，并在这个过程中，帮助专家们学会使用新成本核算法来说明新方法如何改进决策质量。例如，公司在新泽西州林登市的一个工厂分析了公司将废汽油运往位于印第安那州东芝加哥油料处理工厂以前，在有害废品处理中心短期贮存废汽油的做法。该做法是公司最初进入废汽油回收市场时形成的，其指导思想是充分利用公司在有害废品处理中心的闲置储油罐贮存废油，以减少运输成本。按照该方法，公司先用小罐运油车将半径在 240 公里以内的服务站回收的废汽油运往中心，存到储油罐中。当废油存量足以装满一个大型运油车时，再将油从储油罐中取出，装到大型运油车上，运到 20 余公里之外的铁路码头，等待运往东芝加哥。在这个运作过程中，管理人员认为，公司在废品处理中心的储油罐是现成可用的，因而是免费资源。但是，以新成本核算法为基础的分析证明，这不是一项免费资源：（1）公司并没有计算将每一批废油装到运油车

上以及卸货的测试成本。由于有3次装卸，运输每一批废油的测试次数便多达6次。(2) 公司忽略了必不可少的文案工作成本。尽管废油不是有害物质，但既然要在有害废品处理中心作短期储存，就必须办理有关的各种备案手续，以满足政府规定。在将所有这些成本都汇总起来，并计入废汽油处理的经营成本以后，公司立即停止了原来的做法，直接用小型运油车将各服务站收集的废油运往铁路码头。

在各工厂推行新成本核算法时，工作组都要停留较长的时间，直到该厂在一两个项目上能用新法改进工作

工作组在各工厂推行新成本核算法时，一般要停留较长的时间，直到工厂学会运用新法改进最紧要的前10个项目中的2个～3个项目为止。成效是显而易见的——不仅使工厂的员工亲眼见到了新成本核算法比旧方法的优越之处，而且赢得了其他工厂员工的信任。在许多实例中发现，在许多项目中，工厂管理人员从直觉看都觉得不错，但旧的核算体系不能为他们提供有力的数据支持，新的核算法却可以提供所需的数据。

全面推进

克莱斯勒的管理者像赛夫迪－科利恩公司一样，很快便明白必须让所有员工真正感觉到自己参与了新成本核算法的推进过程，必须保证推进工作一步一步往前

走。克莱斯勒公司推进过程的第一步，是让公司最高层经理人员参加一个系列研讨会，以接受新成本核算法的概念。然后，在1991年，公司选择位于密歇根州沃伦的高容量冲压件厂作为推行新成本核算法的试点。之所以选择沃伦厂，是因为在该厂的试点肯定会成功。该厂厂长是一位富有进取心的人，公司领导也认为引入新成本核算法有助于改进工厂的产品组合。一段时间以来，该厂迫于压力，一直生产低容量冲压件，公司高层管理人员总是感觉这种产品的实际成本比传统会计核算体系显示的要高。

试点非常成功。新成本核算法的数据说明，一些低容量冲压件的实际成本比按旧会计方法核算的高出30倍。毫无疑问，公司应当删除成本过高的零件生产，代之以高容量的冲压件。此外，试点还帮助打开了用来隐藏低效率和废品等问题的口袋，使工厂管理人员迅速发现了问题之所在。最后，新成本核算法帮助该厂重新设计产品生产和加工过程，使公司能更有效地为下一代微型汽车生产零部件。

新成本核算法在沃伦厂产生了显著的效果，项目推行刚刚进展到2/3时，路兹便决定提前向其他6家工厂推行该方法，并任命总会计师多隆挂帅。多隆选择了6名雄心勃勃的年轻人加盟工作组，6个人全都来自财务部。随着推进工作热火朝天的展开，第二年，工作组人员就膨胀至20人。为了更好地传送推行新成本核算法的目的是帮助管理者改善管理这一信息，工作组又扩大了组员的专业面，从生产制造部门、工程部门、信息系统部门吸收人员参与。工作组人员的合理构成，使新成

本核算法更容易被各部门接受，进而又使新法在全公司迅速取得成功。

克莱斯勒公司将新成本核算法实施步骤程式化，将其推广至公司的每一个角落，而不仅仅是制造业

克莱斯勒公司将推行新成本核算法的步骤提炼成一个科学的过程，使其能够按照一个比较标准的模式在全公司推广。标准模式不仅适用于生产厂，而且适用于其他部门。在一个部门推行新成本核算法，约需 6 个月—15 个月的时间，长短主要取决于部门的规模。按照标准的模式，先由一个骨干人员组成的小组做前期培训，为推行新法铺平道路。这用去大约 12 个星期。在此期间，部门的所有员工至少要参加一个培训课程。管理人员大量运用录像带、简报等工具进行实战前的宣传，并鼓励即将负责建立和使用新成本核算法系统的人参加学习讨论，以接受新的思想。培训完成后，另外两个工作组进驻部门，手把手地教业务主管及有关专家如何使用新成本核算法的信息，以及如何维护和更新信息。其中，一个工作组保证数据收集的质量，敦促建成新成本核算法的计算机模型；另一个工作组在将新成本核算法模型与总账连接、生产作业计划系统以及其他支持系统方面提供技术支持。两个小组均与各业务主管密切配合，随时激发他们的智慧，逐步向他们灌输对新成本核算法体系的主人翁意识。

克莱斯勒公司的经理人员明白，他们必须亲自向雇员演示，而不是告诉雇员新成本核算法对于改进决策有多大的好处。例如，新成本核算法帮助公司解决了一个

长期存在的问题，即如何确定配线盒（专门用于汽车电子系统的接线部件）的最佳数量，这涉及到一种新的小型车的设计和生产。配线盒的数量可以有九个选择，即从一到九。如果公司生产一个配线盒，其中装置的配线终端要适合所有可能的选择；如果公司生产九个配线盒，则要求每一个配线盒对应于一种特定的汽车型号。后一种做法耗费的原材料较少，但要发生较大的劳动成本，而且使设计和生产过程都更加复杂。由于设计工程师的绩效仅仅与如何降低每辆车的材料成本有关，因此，他们倾向于制造九个配线盒。由于生产厂管理者的绩效与降低存货和劳动力的成本有关，他们更愿意生产一个配线盒。但是，新成本核算法证明，两个配线盒既有助于降低材料消耗，又能提高劳动生产率，是最好的选择。看到这个结果后，设计工程师和生产厂的管理人员都不再固执己见。

当赛夫迪－科利恩公司在新城堡工厂开始建立新成本核算法的试点后，生产经营部与市场部的经理人员设计了一个挑选后续项目的战略方法，该方法能够分门别类地排列出各废品处理中心和作业线的相对成本与盈利能力，为推广新成本核算法的顺序提供依据。如果遇到性质十分相似的两家工厂，难以确定谁先谁后时，就只好首先选择更热心于此的工厂了。

赛夫迪公司试图在加快新法推进速度和减少专职人员之间取得某种平衡。结果，公司将同时推行新法的工厂或工作场的数量缩减到两个。工作组有 3 个核心人员，其中一个是基层会计师；一个是会计分析员；另一个是来自普华会计师事务所的顾问。一旦公司完全掌握

了推行新成本核算法的全部程序，顾问工作即告完成。核心工作组将监督推行新法的全过程。除核心人员外，工作组还有5名专职的分析员，他们的任务是协助策划实施进程，帮助收集数据，核算活动成本，任务完成后即离去。一般来说，在一个工厂推行新法需要3个月的时间，另外还需要一个星期的时间将新核算体系与公司总部连接起来。

由于是对下属工厂逐步推行新成本核算法，公司会计部无法立即将成本核算体系转换为基于活动的成本核算法。只有当所有推行新法的工厂全部完成推行工作以后，公司总部才可能进行汇总，并自动完成结账程序。最后的结果显示，尽管新成本核算法比传统会计体系需要更多的数据收集、文字报告和分析，每月的结账速度却比以前快多了。

赛夫迪公司开始试点后的15个月内，生产经营、市场营销以及会计部门的管理人员开始使用新成本核算法提供的信息进行决策。18个月内，公司的5个最大的工厂已完全采用新成本核算法。

最后的整合

推行新成本核算法过程中，最后一个棘手的问题是整合，即将新成本核算法融入公司的财务系统和绩效测评指标体系中去。许多公司在推行新成本核算法时，将其看做是附属的或第二位的核算体系。但是，如果新核算法的数据不能融入公司主要的财务报告系统，该核算

法就不能站稳脚跟。如果新核算法数据不能随时更新，就不能适应财务报告的需要。或者说，如果新核算法数据不能普遍地作为官方认可的数据，管理人员就会将其看做是旧的数据。克莱斯勒的总会计师多隆说："如果存在两套数据，其中一套最终会居于统治地位。"

大多数公司在开发新核算法以后，并未将其并入公司内部联网的管理系统，而是单独存入个人计算机内。这就是说，新核算法模型没有被整合进公司的财务结论形成过程，因而很难维持下去，更不用说随时跟上通行的会计准则要求，在对外提供的财务报告中派上用场了。这样下去的结果只能是让新核算法出局。

严格地说，维护一套数据就已经很费力，更不要说两套数据了。因此，赛夫迪公司决定，只要新核算法进入正式运行，就立即成为财务报告的惟一数据来源。公司在废品处理中心建立了新的数据收集系统，用于支持每月新核算法的数据输入和更新。目前，公司将公司总账与新核算法自动连接，使每个月的数据同时适用于两套核算系统。

现在，赛夫迪公司已在用新核算法帮助制定年度预算和关于关闭工厂或删减生产线的决策。公司还采用了以新核算法为基础的绩效测评指标。新测评指标与旧指标有本质的区别。随着新核算法在公司的推开，公司高层领导意识到，一些旧的绩效测评指标无助于工厂管理层从全公司的角度出发制定最佳决策。例如，对工厂管理者的奖励依旧是以年初制定的经营预算执行情况为基础，而年初预算都没有考虑运作过程效率和单位成本。新的绩效测评指标则将对管理人员的奖励与本厂的

单位材料成本降低程度联系起来。

在使用新核算法对产品成本做一次性分析时，新法与旧法之间有巨大的差异，但仅仅是一次性差异。将新核算法整合进入公司的主要财务系统以后，新核算法的数据就成为绩效测评的主要标尺。新系统极大地改变了公司内部人们的思维方式，使日常的决策质量比以前大幅度提高。当所有这一切发生时，公司的绩效一定会比以前更好。

为什么为基于活动的成本核算法收集信息需要更大的工作量?

大多数公司没想到为建立新核算法收集信息有多么费事。新核算法需要的信息比标准的成本会计方法更详细、更复杂。传统的会计系统将许多成本汇入许多不同的管理费类别中，而按新成本核算法，每一类管理费还要按活动类别进一步分成许多项，这需要上百次的调查以进行识别，还要为此收集大量信息。不仅如此，新成本核算体系比旧体系使用更多的统计指标，作为将管理费用分摊到产品、加工过程、销售渠道、客户和市场开发上去的依据，用到的指标数量多达数十个，如零件数量、推销电话的数量等。而传统体系一般只用一两个统计指标完成这些事，如产品的直接劳动小时。

为新核算法收集数据要耗费大量时间，尤其在初始阶段更是如此的另一个原因是，需要准确识别哪些信息是有用的，并知道从何处获取它们。大多数公司开始时对新方法欣喜若狂，但最后，堆积如

山的令人痛苦的信息压垮了处理信息的人和计算机。克莱斯勒公司首先对位于密歇根州的沃伦厂推行新成本核算法时，获取信息的工作重复了三次。根据克莱斯勒的经验，初期的工作量是现在的两倍。当然，随着经验的增加，为此耗费的资源也减少了。当克莱斯勒公司的 Mopar 替换件生产部打算用新核算法为 25 万个零件存货计算成本时，立即发现，自己几乎无法处理如此大量的数据。

赛夫迪－科利恩公司发现，有时较少的数据也能和较多的数据一样说明问题。当推行新成本核算法的工作小组帮助工厂建立新核算体系时，许多工厂管理人员要求工作组将大量详细的数据信息纳入新核算法的模型。工作组担心，过细的信息会使核算系统不堪重负。他们发现，许多信息对于确定成本并不重要。当管理人员继续坚持己见时，工作小组采取了折中的办法：将 75％的信息包括进新成本核算法模型，工作组另设一套统计绩效的报告模型追踪其余信息。

4. 按照管理绩效，你应该得到多高的回报？[①]

罗伯特·西蒙　安多尼·戴维拉

作者简介

罗伯特·西蒙（Robert Simons）是哈佛商学院企业管理课程（Business Administration）的教授，他就战略控制和绩效测评等项目向众多公司提供咨询。西蒙先生著有《控制的杠杆：经理如何利用创新的控制系统推动战略更新》(哈佛商学院出版社，1995 年)。他对经营战略和管理控制系统之间的关系进行了不间断的研究，就此撰写过专著，并在《哈佛商业评论》、《战略管理》杂志和《会计与管理》等杂志上发表过文章。

安多尼·戴维拉（Antonio D'Avila）是西班牙纳沃拉大学管理学国际研究院的企业管理学

① 原文发表于《哈佛商业评论》1998 年 1/2 月号。重印号 98110。

助教，他已就成本会计和绩效测评问题发表了许多篇文章。他最近的研究重心是设计新产品开发的正式系统。目前，他正在研究公司如何利用管理控制系统来实施战略，并就这一专题撰写了若干案例。

内容提要

测评经营绩效的传统比率（净资产回报率、总资产回报率以及销售回报率等等）可能是有用的，但其中没有一个可以用来衡量公司经营战略的完成情况。因此，有必要建立管理回报率（ROM），即一种可以评价公司最稀缺资源（经理人员的时间和精力）使用效果的比率。与其他绩效比率不同，ROM不是确切的数字，只是一个大致的估计。然而，管理回报率也如其他绩效比率一样，用一个分式表达，其中分母很大而分子很小，得出的数字自然很大：

$$\frac{\text{释放的生产性组织能量}}{\text{投入的管理时间与精力}}$$

了解哪些因素构成组织的生产性能量，哪些工作可以使组织的生产性能量最大化，将有助于管理人员大致估计管理回报率。

本文作者建议，公司应当注意5个因素（5个酸性比率），以估计这一指标。这5个因素是：雇员是否知道哪个机会不会对公司战略任务有直接贡献？管理人员是否知道什么会导致公司运作失败？管理者能否记住哪些是相对简单的关键诊断指标？

公司的组织是否被文山会海所淹没？是否所有的雇员都能像他们的老板一样看到同样的绩效测评指标？如果管理者能对上述所有问题给予肯定回答，其管理回报率就大体较高；如果只能对部分问题给予肯定回答，其管理回报率就可能较低，就表明，管理者需要加强与雇员的沟通，使他们了解自己的经营重点和意图。

实际上，每位管理者都有一个过去的辉煌战略的故事。有些人大张旗鼓地宣传这些战略，使故事内容更加丰富。但不知为什么，这些战略从来没有被付诸实施，或者实施了，却是毫无计划地实施的。于是，所有的故事几乎都以同一方式结束：挫败、失去机会、天灾人祸。这真让人困惑。许多管理者纳闷：为什么这么多极合理的、经过充分分析论证的、可实施的战略，会在从概念向实际转化的途中流产？

答案就在管理者自己，或者更准确地说，在于管理者如何使用他们的能源。管理性能源是一个组织中最重要的和最稀缺的资源，在当今充满机会的社会中更是如此。新的机会似乎一个月比一个月多，比如贸易壁垒降低了；新兴市场出现了；技术上又有新的突破了；等等。所有这些都牵制着管理者的时间和精力，把他或她的记事本占得满满的。

但是，如果管理能源被误导，或被分散到太多的机会上去，即使是最好的战略也很难实施，难以形成真正的价值。这个简单的事实造成了今天经营领域中一个极艰难而又重要的任务：保证管理者将他们的精力都用到正确的项目或事务中去。这听起来在理论上很符合逻辑，但在当今负担过度、高度紧张的公司竞争环境中，要想保证自己和自己的组织不偏不斜，稳稳行进在既定战略的道路上，实在是太困难了。

那么怎么办呢？建议管理者们使用一种新的绩效比率，我们称其为管理回报率（ROM）。管理回报率可以表达为如下的等式：

$$管理回报率=\frac{释放的生产性组织能量}{投入的管理时间与精力}$$

管理回报率衡量公司稀缺资源——管理者时间与精力投入的收益水平

正如净资产收益率和总资产收益率一样，管理回报率可用来表示稀缺资源投资的收益水平。在本文中，稀缺资源是指管理者的时间和精力。管理回报率表示管理者如何在几种活动路线中选择最好的路线。该比率回答了这样的问题：为了推进公司的既定战略，你付出的每一个小时是否产生了最大的回报。

但必须注意，管理回报率不是一个数量计算模型，无法产生一个精确的数字或百分比。它只是一个质量指标，无论是分子、分母，还是公式表示的结果，都只是对管理者内心活动的一个重要解释和估计。像其他数量化的回报率一样，当分子增大、分母变小时，管理回报率增大。使用这个比率，管理者可以“计算”他们的管理回报率是高了还是低了。这是一个大概的指标，但我们发现，凡能理解该指标价值的管理者，无异于掌握了一个学习和变革的工具。

为了说明管理回报率是怎样一回事，让我们看一下这样两家公司。第一家是位于波士顿的小型咨询公司，我们暂且称之为自动化咨询服务公司。这家公司初建时，有一个关于工业技术的明晰的战略。[1]公司的发展速度很快，不久就有了四个办公室。但七年以后，公司陷入了严重的危机：一个办公室为了满足预算支出，对客户重复收费；另外一个办公室，不知为什么，来自公司三家最

大的汽车制造商客户的业务量迅速下降，使办公室大量专家无所事事；而第三个办公室在帮助一家公司的图书馆实现自动化时，陷入了始料未及的困境，造成了办公室的资金损失。作为一家咨询公司，接受自己无力承担的工作，终致不能履约，使他们感到十分尴尬。

毫无章法的管理，使公司变得松松垮垮。管理者把自己的精力平均分配到许多项目、客户和毫无优先意义的事情上。有一段时间，公司有一个目标集中的、听起来不错的战略：以为客户提供具有艺术特征的工业技术作为业务增长点。但是，管理者没有把精力集中到推进这一战略上，而是被太多的商业机会所吸引。结果，释放出来的生产性组织能量很低，而投入的管理时间又很长，公司的管理回报率极低。

另一家是自动化数据处理公司（ADP），总部设在新泽西州玫瑰岛，专门从事大规模数据库处理。它向我们展示了一个公司管理者理解集中精力的意义，将精力集中于与公司战略推进有关的项目上的范例。该公司用一个严格的检查表来评价哪些项目与公司的战略目标一致，然后清晰地界定出公司各项目的优先顺序。用这个方法，公司连续 143 个季度（35 年）取得了每股收益达两位数的增长，在纽约证券交易所的上市公司中创造了最好的记录。毫无疑问，ADP 公司的管理回报率非常高。

看来，如何区分这两类组织，已经十分容易了。ADP 公司将有限的时间和管理精力集中于特定的、十分清晰的战略项目上，全力实现既定目标。这两家公司的管理者都意识到，这个世界上的机会正排着队等着

你，但 ADP 公司的领导知道，每天只有有限的时间，公司也只有有限的管理人员，只有严格掌握和支配自己的时间，组织才可能生存。他们不像自动化咨询公司那样去迎接每一个迎风招展的旗帜，而是在需要投入精力的项目中严格进行选择，绝不去不该去的地方。目标的明确，使得所有的能量都转化成了生产性的能量，并使经营战略从董事会的会议桌上转到市场上。

实现高管理回报率的敌人与盟友

既然集中管理能源可以取得如此高的分红，为什么并非所有的管理者都致力于使管理回报率达到最大化呢？第一个答案是，许多天然的组织力量极力反对管理回报率的约束，我们已经提到，今天大量的市场机会正在频频向管理者们招手致意。第二个答案是，正如人们天生地急于扑灭最靠近脚边的火一样，管理者天生会集中精力处理最紧迫的危机、给予明确承诺的项目和有紧迫需求的客户。第三个答案是，即使公司精心策划了实施过程，比如设置效果检查程序以推进公司战略目标的实现，但这些督察程序依然有可能变得越来越官僚，越来越流于形式。最后一个答案很简单：这样做太难了，它需要管理者时时保持警惕。警惕出现组织混乱和战略偏移的迹象，管理会一天比一天困难。

这样一来，那些有可能导致降低管理收益率的因素便会悄悄地渗入，除非管理者一开始就发现了它们，并给予坚决的抵制。下面五个问题本来是专门用来帮助管

理者确定是否有高管理回报率的敌人渗透进来的，但这些“酸性试验”也对管理者如何将管理回报率式的激励变成行动提出了建议。管理者要像清除管理回报率的敌人那样，努力增加可以提高管理回报率的同盟者。

你也许已经对你所在组织的管理回报率有了一个粗浅的认识。如果你想知道得更多，你还需回答下列问题：

酸性试验 1：你的组织知道哪些机会是在界限之外的吗？对于大多数公司来说，战略制定于公司的最高层；也就是说，公司战略开始于董事会，而且完全以声明的形式宣布。一般采取这样的方式：“我们的使命是运用员工的智慧、知识和技能，实现 ABC 公司在其奋斗领域的领导地位。我们将付出极大的努力，以合理的价格，为社会提供极富创意的产品，以此证明我们是客户最好的供应商。”

这种鼓动性的信息是重要的第一步，但必须马上有实际措施。这是高级管理者的工作，他们将使命性的宣言翻译成短期和长期战略计划、预算方案等等。但是，在这个程序上往往容易出偏差，使被使命宣言和雄心勃勃的战略计划激励得热血沸腾的组织搞不清该向何处努力。

为了解决这个问题，有较高管理回报率的管理者采取了一种异常的但又是互补的方法。他们不仅告诉员工公司的使命，而且指出哪些机会是在界限之外。换句话说，他们很清楚员工不该在哪方面花费精力。例如，高管理回报率的管理者很清楚地告诉员工，公司对什么样的客户不能接受，什么样的业务不可以承办。他们从事

一项十分艰难的选择，即根据推进成功战略的核心内容建立战略边界，而不是仅仅停留于使命宣言之类的老生常谈。例如，ADP 公司的管理者通过一种检查清单来识别哪些商业机会不应当涉足。检查清单包括各项基础的战略问题：

- 财务：商业机会不能产生 5 000 万美元的年营业收入。
- 增长：商业机会不能形成至少 15% 的持续增长速度。
- 竞争地位：商业机会不能使 ADP 公司成为市场的前一名或前两名。
- 产品：新产品无法在市场上大量出售，无法大量生产，或无法提供持续的、高质量的直接客户服务。
- 持续的市场地位：商业机会不能将产品和服务推到一个很杰出的市场位置上，没有一个能带来大量客户的计划，不能为客户提供高额回报。

有了这样一个严格的指南，我们对 ADP 公司从不偏离它的战略就不会感到奇怪了。[2]

微软执行总裁比尔·盖茨，对于建立战略边界的问题也毫不含糊。他说："十分清楚，我们并不打算拥有任何通讯网络，如电话公司或诸如此类的东西。我们不打算去做系统集成或为公司信息系统提供咨询。我们热衷于编写软件，但也不排除例外。你不会看到我们为小公司的会计软件编应用软件。尽管这是一个很好的领域，我们却意不在此。至于计算机辅助设计和计算机工

程，我们也不会涉足。”

管理回报率具有快速切中问题要害的功能，当管理者让自己以及雇员的活动超出边界时，尤其是这样

与此相反，自动化咨询服务公司的高级管理者从不使用关于商业机会超出边界的字眼，低层管理者追逐每一个不明显的可能机遇。效果如何呢？他们把大量宝贵时间浪费在图书馆自动化项目上，而公司在该项目的市场上并没有竞争优势，甚至没有发展竞争优势的计划。管理者们的注意力极为分散，甚至连自己核心市场上的三个重要客户正在悄然离去也没有察觉。他们也没有发现公司出现了对客户重复收费的严重道德问题。

据我们所知，多数公司管理者都知道，必须建立商业规范以指导员工的行为，防止公司损失财产和丧失信誉。但是，很少有几位管理者懂得，需要建立战略边界，以防止员工浪费公司更宝贵的资产——精力和实施战略的集中力。

需要注意的是，如果没有监控，制定战略边界是毫无意义的。这也是有高管理回报率的管理者的一项重要工作。一些处在公司战略之外的机会有的看起来很有吸引力。实际上，它们更像是低垂在树枝上的水果，似乎很容易采摘。面对这种情形，有高管理回报率的管理者会坚决拒绝采摘。有这样一个例子：一家私人零售银行打算将其经营战略重新集中于收入较高的客户身上，这些客户的年净收入都在 5 000 美元以上。为了支持这个战略，公司告诉银行管理者和雇员们，不要发展不能达

到这一标准的新客户。雇员立即表示拒绝。他们问道："如果有人从街上走进来，询问能否做一笔十分有利可图的外汇交易，我们该怎么办？难道我们应当把他送到大街上，让给其他竞争对手？"许多管理者毫不含糊地回答"是这样！"总之，管理者希望摆脱每天那些分散他们精力的事情，这些事会慢慢耗尽组织的能力，使组织不能全力以赴地推进战略日程。

结论是，高管理回报率能够很好地界定工作界限；有高管理回报率的管理者透过战略实施的三棱镜审查每一项活动。他们会问："这个会议是否有助于推进我们的战略日程？""按照公司的战略，这个客户的问题是否值得我们花费时间和精力？"如果有明确的战略边界，管理者就可以避开狡诈的陷井，比如允许每个人都将一小部分精力投在一些与公司战略没有紧密联系的好想法上。通过对机会的认可，管理者能保证组织内的每一个人都为一个共同的、明确的目标工作，因而所有的能量释放都是生产性的。

高管理回报率的管理者能时时警惕有可能导致公司失败的因素

酸性试验 2： 你公司推行评价性的绩效测评指标是否出于对经营失败的巨大担心？制定战略与推行战略脱节的情形对多数管理者来说并不稀奇。正因为如此，许多公司急于将战略与绩效指标联系起来。比如，如果战略的基本特征是为客户服务，那么，公司对员工的评价便主要看其对客户需求反应的能力和热心为客户服务的能力。

一般来说，将战略与绩效指标联系起来，是一个不错的主意，有助于支撑高的管理回报率。但是，对公司管理者来说，真正的挑战在于评价员工业绩时，能否确保绩效指标与战略相联系。经常出现的情况是，管理者制定绩效测评要素时屈从于政治平衡的压力。为了不触怒公司任何个人或全体选民，他们列出了一个长长的绩效指标单子，包括信息处理生产率、雇员满意程度以及收益增长速度等，却不区分其中哪些指标更有助于公司的成功。结果，人们无法确切地知道该把主要精力用在哪里。精力一旦被分散使用，管理回报率就降低了。

在低管理回报率的公司，没有人知道有哪些指标可以用来测评绩效

让我们再看一个金融服务公司的例子。这个公司的管理者请一些顾问帮助其设计绩效测评标准。他们找出了十几个评价性的绩效变量，然后将它们放入一个可以及时反映其变化对公司业务的影响，并有双向信息反馈的闭环图中，纳入闭环图的指标变量有产品创新、员工培训、客户满意程度、员工承诺、组织创新，以及许多其他“关键”的、可推动业务成功的变量。每个项目都按照演绎性的因果分析充分予以具体化。标有大量闭环、箭头和椭圆形的结论性图示，给人们留下了深刻印象。但不幸的是，绩效测评要绕这么多的圈子，人们简直无法从中得知哪些变量是更重要的。实际上，即使是刚听完报告离开会议室的员工，也说不清哪些绩效变量对于完成公司战略更重要。

高管理回报率的管理者们使用色彩鲜艳的图表来表

明未来哪些工作更重要，明确哪些绩效测评指标不应该列在指标单子上。在这样做时，他们必须知道最容易出错的是什么。他们应当闭上眼睛想像一下最不愿发生的事情：如果五年以后公司的战略失败了，问题会出在哪里？什么地方做错了？为什么没能实现战略目标？可以说，在这个世界上，没有任何一个咨询顾问或专家的研究报告能够替代这种令人倒胃口的演习。这或许不大文雅，但多少能准确地指出哪些绩效变量可以评价成功或失败。的确存在高管理回报率管理者必须关注的评价性绩效变量。

如果公司不这样做又如何呢？请看一个新成立公司的例子。该公司发明了一种新的医疗设备，新设备刚刚显示其经济价值，一个大的制药公司就提出了收购该小公司的意向，收购价格的确定可能以新公司未来五年销售与利润的增长预期为基础。持有大量股份的公司发起人最后决定拒绝出售，由自己经营这家公司。经过三年拳打脚踢的拼搏，该公司终于实现了销售和盈利目标，发起人得到了丰厚的回报。实现这样一个好的结果并不奇怪，因为在这段时间内，公司管理者指挥组织内的所有人，集中全部精力于实现这两项财务指标上。他们向每位员工承诺，如果公司能按期达到预定目标，所有的人都可以拿到可观的现金红利，并免费去夏威夷旅游一周。

目标倒是实现了，但由于员工忽视质量，公司收到了美国药品管理协会的警告单。这意味着，如果不赶紧改进产品质量，公司不久就得关门。接到警告单后，公司管理者立即制定了与产品质量紧密联系的年终分红方

案（除了与盈利相联系以外）。调整了绩效测评指标之后，在以后的两年内，公司产品质量达到了药品管理协会的标准，公司生存下来了，可是，没有完全实现财务目标。

5年以后，公司销售额下降了40%，原因简单得令人痛苦：一个竞争对手引进了一种新的、性能更好的技术。具有讽刺意味的是，公司管理者只将眼光盯在短期目标上，一直没有预见到战略上的失误，因而迟迟没让员工集中精力采取预防措施。如果他们有先见之明，在开始制定绩效测评指标时，就会将对员工的绩效测评与技术创新联系起来。

高管理回报率管理者有勇气设想应该采取什么措施应付突然而来的灾难。这种考虑应该贯穿于公司的绩效测评指标体系。有高水平的信息技术生产率和员工稳定性，固然是件好事，但这远不足以支撑公司取得长期成功。实际上，并非每一个绩效指标都有助于公司的长期成功。使用管理回报率作为行动指南的管理者们十分愿意，甚至可以说是热衷于以组织工作重点和战略推进的名义犯"政治错误"。

酸性试验3：管理人员能否记住关键的诊断性指标？另一个折磨众多低管理回报率公司的问题是，眼睛盯住了太多的诊断性指标。换句话说，公司使用太多的数字指标测评管理人员和员工的绩效，如投资回报率、销售增长率、更新率、现金流等。前面已经指出，绩效应当被测评，但必须使用与公司成功有密切关系的指标。对人的行为效果也应当进行评价，但诊断指标的数量应以人们能记住为宜，我们建议的数量是7个。

为什么是7个？因为，如果约束指标太少，就不足以激励人们有创造性地工作；如果把太多的指标作为奋斗目标，又会把人们压垮。指标数量为7个的效果，正好位于两个极端范围之内。想一想吧，我们生活中的许多事情都是以7计数的：电话号码位数、一周的天数、音乐的声调数，等等。7位数似乎包含了一种正确的信息，即这个数位有利于人们有效地记忆和行动。[3]成功的管理架构，比如说7S分析法、质量管理7步法、高效率人们的7种习惯，都证明了这一点。

当然，这并不是说必须确切地对组织内的每一个人用7个绩效指标进行评价，或者使用完全相同的指标进行测评。不同的部门，甚至不同的雇员，只能关注公司健康状况的不同指标。不仅如此，公司在其生命周期的不同阶段，还应当选择不同的健康诊断指标。

让我们看一个电子公司的例子。这个公司的高层管理者在任时期，只使用4个～7个诊断指标，以保证组织有效地按照战略方向前进。在公司初创期，现金流少得可怜，只够生存之用，高层管理者们制定的诊断指标，主要是围绕着如何缩短现金流周期。当现金流状况开始好转以后，提高产品质量的问题变得重要了。于是，管理层将注意力转向制定一套合理的产品质量诊断指标。再往后，随着组织更加成熟，管理者重新调整了他们的诊断指标，将重点集中于产品开发、生产质量和客户服务。值得注意的是，他们尽可能减少指标数量，使指标量不超出人们的记忆储藏范围，以保证组织不会因指标过多而无所适从。

这个电子公司的总经理说：“我之所以能够指引公

司在不断变化的市场环境中生存，就是因为我给员工制定了尽可能少的绩效测评指标。每一个人都能告诉你有哪些指标，这些指标对公司成功的重要性何在。当然，我必须在必要的时候能够及时调整指标内容。但是，保证指标量不增加，使员工清清楚楚地知道该向哪个方向使劲，是十分重要的。”

管理回报率最危险的敌人之一是文山会海，它会把管理者压得抬不起头来，无法专注于提高公司竞争力

酸性试验4：你的公司是否逃离了文山会海？当一家年销售额超过30亿美元的高科技公司新任命一位执行总裁时，该总裁果断地砍掉了公司的战略管理程序。该程序的工作将持续9个月的时间，即从12月初到次年的9月初。在这段时间内，各级管理者要检查战略，制定计划和预算。对每个部门来说，这个高度耗费精力的过程完成时，会形成一部几米厚的“书”，“书”中包括公司所在行业、客户、环境、竞争地位的详尽分析；部门每一项职能的1年和5年详细运作与投资计划；对提出战略的风险评价；未来年度以及项目未来3年的详细预算。

从理论上说，这种分析是有用的，但这个过程本身占用了公司所有高级管理人员的大量精力。会议、协商、演示、上千页纸的备忘录文件来回递送……这一切大大转移了管理者的注意力，使他们无法专注于盈利性的活动，形式挤掉了内容。新执行总裁认为，将管理智慧投资于战略计划制定程序，会降低管理回报率。

这个例子说明，用意良好的管理程序可能会把事情

办坏，甚至导致后院起火。还记得目标管理、零基数预算、战略计划和全面质量管理吗？这些在管理技术方面做出重大突破的先驱们，现在又怎样了？管理者们最终不得不对这些占用他们大量时间的管理技术奋起抵制。这些管理技术对于增加股东、客户和雇员的财富价值很少有用。

现在举一个全面质量管理的例子。这是一家位于佛罗里达州的电力照明公司。公司是实行全面质量管理的模范，曾经获得戴明奖（Deming Reward），后来又对外开展全面质量管理的咨询业务。但十分有趣的是，一位新上任的执行总裁取消了全面质量管理程序。他认为，该程序要求召开太多的管理会议，要求写出太多的报告，这样做只能将管理者从公司的实际工作中拉到客户和市场都不能容忍的位置上去。

在有高管理回报率的公司中，计划、预算和控制系统在以完全不同的方式运行：以排除法作为管理的基础，提醒管理者对听起来不错但实际上不正常的现象保持警惕。想想你们家里的自动调温器是如何工作的。如果你在调温器上设定一个你希望的温度，比如68°F，你还需要花精力去关注室内温度是否合你意吗？当然不会，因为自动调温器将监视室温的担子移到它的肩上去了，你可以毫无顾虑地做其他事情。如果你是工程师，你会将自动调温器看做一个负反馈系统，它持续地监视实际温度，将其与设定的温度比较，一旦有误差，即采取行动修正误差。

这也是有高管理回报率公司的控制系统及相关处理程序的基本运作过程。公司管理者们在绝大多数时间内

可以不必操心控制对象。他们设定年度目标，定期收到关于异常情况的报告，努力推进经营战略。控制程序天生有一套把组织淹死的本事。如果你感到自己的组织正在陷入文山会海之中，利用回头浪是抵制下沉的好办法。

如果你的组织正陷入文山会海之中，还有一个机会可以将高管理回报率的敌人踩在脚底

酸性试验 5：是否每个人都关心老板所关心的事情？有这样一个众所周知的、颇有借鉴意义的故事。这是关于罗伯特·葛文在摩托罗拉当执行总裁的事（葛文于 1964—1986 年在摩托罗拉任职）。据说，葛文坚定地要使摩托罗拉的产品质量成为全球第一，每当听到会议的主题与产品质量无关，就会立即起身离开会议室；同样，只有质量问题被讨论完之后，他才会离开部门绩效检查会。在会上，一旦听到产品质量汇报中出现数量的字眼，他也会立即起身退出。这件事对每个人都是明摆着的：老板追求的目标汇报是产品完美无暇。

将公司老板最关心什么的信息准确无误地传递到每个管理者那里，这样的例子还有唐·堪都任执行总裁时期的百事可乐公司。约翰·斯库烈回忆他任百事可乐总经理时期时说："尼尔森标准为百事可乐的每位员工制定了竞争的基本准则。这些准则是我们所有的行为必须遵循的中心，也是可乐大战的非公共法庭。公司的高层管理人员在自己的钱夹中，均有显示公司最新尼尔森重要数据曲线图的小卡片。尼尔森标准几乎成了我生活中最重要的组成部分，以至于我能够对任何市场上的任何

一种产品随时报出有关的尼尔森数据。我们认真思考这些数据，利用它们研究可口可乐的薄弱环节，伺机发起一场有望成功的进攻，或者总结我们在扩大市场份额战役中的成功经验。”期库烈还补充道：“公司并非总是这样，是老板控制着这一切。”[4]

老板关心什么？在高管理回报率公司里，每一位员工都关注老板关心的事情

在有较高管理回报率的组织中，每一个人都知道老板在关心什么，并且自己也努力关心同样的事。因此，对于老板的挑战在于，要使组织中的每一个人意识到什么是他们应当关心的，包括质量等级和尼尔森排序。只要能将组织中所有人的精力集中在一起，高层管理人员就可以将公司的能量全部调动起来专注于某一件事情。

高管理回报率公司的管理者是如何做到这一点的呢？典型的做法是：身教重于言教。尽管高管理回报率公司管理者们让大多数程序自动运作，他们仍然会盯住其中一两个给予及时引导。他们使用这些系统本身，组织人们对有关的问题进行热烈的讨论和争论。

这些相互影响的控制系统是十分独特的，它们不像一般的系统那样监督业务的进行，而是帮助机构将精力集中于成功地实现公司战略过程中一些内在的不确定环节上。在百事可乐公司，管理者运用尼尔森数据来测试他们关于价格、员工晋升、市场需求、竞争者行为等假设的有效性。在收集数据的同时，公司有 60 位～70 位人员专门检查选定的控制系统生成的信息，然后在碰头会上提出诸如哪些假设扰乱了我们的计划、我们的竞争

对手正在做什么、新技术是否影响我们创造价值、新技术是否与我们现有的技术有很大差异等问题。一般地说，高管理回报率公司中管理者使用的系统有三个特征：（1）简单、易操作，便于公司内部各级领导使用。由于系统设置是从上至下的，措施的重要性易于为公司的各部门所理解。（2）正如我们强调的，系统产生的信息与经营战略不稳定造成的后果相联系。当管理人员在碰头会上仔细审视这些数据时，会产生这样一些问题：发生了什么变化？为什么？面对变化，我们打算采取什么措施？回答这些问题的过程本身，就营造了一个鼓励管理者了解客户、市场、技术以及可能影响发展战略的其他要素的环境。（3）这些系统是始终活跃的，它们产生能够修正行动的计划。换句话说，系统值得引起管理者的重视，因为它们能够形成有意义的战略变革。

酸性试验5还有一个可贵之处，即高管理回报率公司的管理者必须保证：公司雇员一旦被告知或被实例示意“老板关心什么”，雇员就应立即成为老板在经营第一线的眼睛和耳朵。这样，管理者就能迅速调整整个机构，仔细观察环境变化，对市场占有率变化及竞争的威胁及时发出警报。

同样重要的是，高管理回报率公司的员工必须定期将最新信息送交主管人员，供他们用于重组战略。为了不断成功地调整自己，适应高度竞争的环境，管理者必须明确战略重点，以保证那些最接近客户、技术与市场的员工随时了解高层管理人员在整体经营方面的重要变化。

我们可以看一下英特尔公司的例子。英特尔公司在

1983 年时还是一个存储器的制造商，而今天已是家喻户晓的在高速增值的微处理器生产领域内无可争议的领导者。一个十分有趣的现象是，英特尔公司如此迅速和成功的变化，首先出现于中层管理者与一线工作人员，而非高层战略规划者。[5]

为什么会有这样的现象？因为公司的高级管理者与公司的各级组织和每一位员工保持着十分密切的联系，使管理者的意图与信念能准确无误地传递到公司各处。当时高层领导坚信，在半导体市场上获取成功的关键，是有效地使用稀缺的产品电容。公司始终坚持采用的配置电容的办法是：强调单位硅片的边际贡献率。各级雇员十分清楚，公司高层管理者会经常检查这一办法的落实情况。每个人都想老板之所想，急老板之所急，因而，毫不奇怪，公司的经营决策转向了微处理器，因为它能在每块晶片上形成更大的边际贡献率。当高层管理者充分意识到英特尔经营内容变革的实际意义时，新的方向已经形成了。员工对高层领导全身心地投入单位晶片边际贡献率的充分理解，促成了英特尔公司的战略变革。正是这一变革，使英特尔走上了半导体工业世界领导者的宝座。

若测评一家公司的管理回报率，可以随机地向员工报几个简单的问题：老板关心什么？你也关心这些事吗？

因此，测试管理回报率高低的一条途径，便是向随机挑选的组织成员提出这样几个简单的问题：什么是老板关心的事？你也关心这些事吗？如果你发现了能对本业务领域形成挑战的事情，

你会采取什么行动？你打算向谁谈你的想法？哪种信息系统会提出预警？如果每个人都能很快地、准确地回答以上问题，管理者就不必对管理回报率感到担心；如果不能，公司就得花些时间进行改进了。

高管理回报率：集中与沟通

如同其他绩效比率一样，管理回报率的提高，可以通过扩大分子（释放的生产性组织能量）和降低分母（投入的管理时间与精力）实现。实现本文所强调的内容，需要花些时间，而时间是有价值的。不过，到目前为止，读者应当已经了解了本文的基本点：管理回报率是管理精力集中与沟通密切程度的函数。

在某个组织中，一旦员工十分透彻地了解组织的战略，其释放的能量是最有生产率的。了解这一点是管理者的职责。管理者可以通过言语或行动，示意员工应当做什么或不应当做什么。当然，固执与狡诈是提高管理回报率经常遇到的抵制因素。对这些抵制因素必须毫不留情地根除，这是管理者最重要的工作。

让组织中的所有能源都成为生产性的，大概太过于乐观了。在这种理想的组织中，人们会将所有的精力只用于战略性创新。但是，让公司运用 5 个酸性试验来明显地改善他们的管理回报率的建议，并非不现实。管理者的时间并不少，关键在于他如何聪明地使用时间。也许迟早有那么一天，管理者几乎找不到什么关于迷失战

略方向的故事可以告诉世人了。

管理回报率（ROM）：总结

释放的生产性组织能量/投入的管理时间和精力

管理者一直使用关键的业务比率评价财务资源的使用效果，财务资源包括资产、股本金、固定资产净值等。管理回报率可用来做同样的事：评价组织的稀缺资源——管理者的时间和精力的使用效果。管理回报率可以显示管理者如何有效地使自己和组织的员工将精力集中于战略推进。如同净资产回报率一样，管理回报率在分子最大和分母最小时，可以取得最大值。换句话说，当管理回报率的同盟者最多、敌人最少时，它的值最大。

高管理回报率的盟友

- 明确规定哪些客户、项目、投资或活动超出了组织的战略边界。
- 选择绩效测评指标的目的只有一个：保证每一个人的视线都盯住组织的战略目标，确保战略成功。
- 管理者将关键的诊断工具牢记在心，诊断工具一次绝不超过七个。
- 管理性的档案和管理程序只有在有助于增加组织价值时，才有存在的必要。
- 员工知道什么事情使老板夜不能寐，什么能让老板一天忙到晚。

高管理回报率的敌人

- 公司的战略边界太广，目标模糊。
- “政治上正确”的绩效指标设置，成为组织机构调整的障碍。
- 人们无法肯定该应付什么，绩效指标太多。
- 计划、预算和控制系统已经形成自我封闭的世界。
- 员工对高层管理者关注的事情知之甚少或一无所知。

【注释】

[1] The Automation Consulting Services case study by Robert Simons and Hilary Weston (Case 9 – 190 – 053) is a synthesis derived from the experiences of several companies.

[2] For complete details on ADP's strategic boundary check list, see Robert Simons, *Levers of Control* (Harvard Business School Press, 1995), pp. 50 – 51.

[3] George A. Miller, "The Magic Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits in Our Capacity for Processing Information." *The Psychological Review*, Vol. 63, No. 2, 1956, pp. 81 – 97

[4] John Sculley, *Odyssey: Pepsi to Apple... A Journey of Adventure, Ideas, and the Future* (New York: Harper & Row, 1987), pp. 2, 6 – 7.

[5] Robert A. Burgelman, "A Process Model of Strategic Business Exit: Implications for Evolutionary Perspec-

tive on Strategy," *Strategic Management Journal*, Vol. 17, 1996, special issue, pp. 193－214.

5. 正确的绩效测评如何有助于团队的成功[①]

克利斯托弗·梅尔

作者简介

克利斯托弗·梅尔（Chrislopher Meyer）哲学博士，是英特格尔公司的管理负责人，该公司是一家专门从事战略、技术和创新管理的管理咨询公司。他著有《快速循环周期和无情发展》一书。他是加利福尼亚州技术学院行业关系中心的教师和斯坦福大学快速周期战略方案研究会主任。

内容提要

克利斯托弗·梅尔认为，许多公司已经从以控制为导向的、职能分工的等级组织，转变为快速

① 原文发表于《哈佛商业评论》1994 年 5/6 月号。重印号 94305。

的、水平的多功能团队，在这些公司中，传统的绩效测评体系不仅不能支持团队发展，反而会削弱它们。许多经理未能认识到，以结果为重心的传统测评指标虽然可能有助于记录经营绩效，但不能帮助一个多功能的团队对使之能够执行某一程序的行为或能力进行监督。而且，这些测评结果的指标也不能告诉团队成员他们必须怎样做才能提高绩效。

应该怎样对绩效测评体系进行重大修改，才能使团队的效率最大化？首先，这一体系的中心目的，应该是帮助团队而不是最高层经理评价绩效。其次，一个真正得到授权的团队必须在设计自己的测评体系时发挥主导作用。而且，由于团队要对涉及几个职能部门的价值实现程序负责，因而，必须创造新的测评指标，以追踪这一程序。最后，团队应该只采用少数几个测评指标。高层经理通过下达战略目标、确保每一团队理解自己应如何与战略配合，以及训练团队设计自己的测评指标，以帮助团队在构造绩效测评指标中发挥重要作用。但经理们绝不能错误地以为自己知道怎样做对团队最好。如果他们这样想，那么他们就又返回了昔日的命令与控制方式，就会使已经得到授权的团队变得软弱无力。

许多经理人员已经认识到，以程序为重心的多功能团队，能极大地改进公司向顾客交付产品和服务的方式。不过，多数经理尚未认识到，要实现这种期望，团队需要新的绩效测评体系。

在设计任何一种绩效测评体系时，都应该反映出它所支持的组织的基本运作设想。如果组织改变了，而测评体系没有变，那么后者起码是无效，甚至可能对生产起破坏作用。许多公司已经从以控制为导向的、职能分工的等级组织，转向快速的、水平的、以团队为基础的组织策略。在这些公司中，传统的绩效测评体系不仅不能支持新团队，反而会削弱它们。实际上，传统体系常常加剧多功能团队与各职能部门之间的冲突，使许多组织大光其火。

从理论上讲，为支持以团队为基础的组织而设计的测评体系，应该有助于团队克服实现有效性的两个主要障碍：使各职能部门在团队需要时能提供专门技术或知识；使团体中执行不同职能的人讲同一种语言，而传统的测评体系不能解决这些问题。

传统的测评体系仍然被大多数公司所采用，它的主要作用是向上传递“好信息”，以使高级经理能对下做出“好决策”。为了实现这一目的，每一种相对独立的职能都有自己的一套测评指标，以便让高级经理了解自己的活动，如销售追踪市场份额、经营观察存货、财务监督成本等等。

这种结果测评指标能够告诉组织在实现目标的努力中它已处在什么位置，却不能告诉组织它是怎样达到这

一位置的；或者，更重要的是，不能告诉它应该另外做些什么。大多数的结果测评指标可以追踪一种职能领域内的进展情况，却不能使人们了解各职能部门间发生了什么。在一个组织中，少数几个跨职能的结果测评指标，通常是财务指标，如收入、毛利、销售成本、资本资产和负债。它们的存在，只对高级经理有用。程序测评指标对贯穿组织中的能产生某种既定结果的任务和行动进行监督。这类测评指标对于跨职能团队极为重要，因为跨职能团队负责的就是向顾客交付完整服务或产品的程序，如履行订单或进行新产品开发。与传统的职能分工组织不同，以团队为基础的组织不仅有可能使用程序测评指标，而且有必要使用它们。

应该怎样对绩效测评体系进行重大修改，才能使团队效率最大化？下面是四个指导性原则：

1. 测评体系的中心目的应该是帮助团队，而不是由高级经理评价所取得的成绩。一个团队的测评体系，应该主要是一种能告诉团队何时必须采取纠正措施的工具。测评体系还必须在团队遇到自身不能解决的问题时，能为高级经理提供进行干预的途径，但即使团队有很好的测评指标，如果高级经理只是用这些指标来控制团队，这些指标也不会发挥什么作用。一种测评体系不仅在于它是否是测评指标，还在于这些指标如何被使用。

2. 一个真正得到授权的团队在设计自己助测评体系时，必须发挥主导作用。团队最清楚自己需要什么类型的测评体系，但团队不应当孤立地设计自己的测评体

系。高级经理必须确保所制定的测评体系与公司的战略一致。

3. 由于团队是对涉及多个职能部门的价值实现程序（如产品开发、订单的履行或为顾客服务）负责，它必须创造出测评指标，以追踪这一程序。在传统的职能分工组织中，没有专门的职能部门对一个完整的价值实现程序负责，因而没有好办法来测评这些程序。而采用多职能团队方法的目的，就在于创造一个能为整个价值实现程序负责的组织——团队。团队必须创造出支持自己使命的测评指标，否则就不能充分利用自己可以快速地、对顾客需求更敏感地执行程序的能力。

一个产品开发团队可能使用的一项程序测评指标，是掌握人员配备水平的指标，以确认既定的团队在正确的时间配备了必要的人员。它可能值用的另一项指标，是在产品中使用的新部件或独特部件的数量或所占的比重。虽然这类部件可能在性能上带来优势，但产品中这类部件的含量越高，在设计、结合、存货、制造和装配等环节上遇到困难的可能性就越大。

在为程序测评指标大唱赞歌之后，我们还需要声明：虽然这类测评指标极其重要，团队仍然需要值用某些传统的测评指标，如追踪应收账款的测评指标，以确保实现职能成果和团队成果。功能性的优点是团队表现优异的先决条件。

4. 团队只应采用有限的几个测评指标。长期以来，人们一直认为："只有当事情被人监控时，大家才会去做。"这种看法促使经理们在应付越来越激烈的竞争时，

积累了越来越多的测评运营效果的指标，企图以此来激励雇员努力工作。结果，团队成员最后在收集数据和监督活动上用掉了过多的时间，而在管理项目上花的时间却远远不够。我已经见过不少的团队在会议上花费大量的时间讨论测评体系的结构，而不是讨论应该做些什么。作为一个普遍的规律，如果一个团队存在着 15 个以上的测评指标，它就应该重新检查一下是否每个指标都很重要。

企图在没有一个又合理又简捷的引导系统的情况下管理团队，就如同企图在没有仪表板的情况下驾驶汽车一样

企图在没有一个又合理又简捷的引导系统的情况下管理团队，就如同企图在没有仪表板的情况下驾驶汽车一样。在紧急情况下，我们可能会这样做，但不会把它当作惯例，因为我们将缺乏必要的信息——速度、油量、引擎温度，无法确保我们到达目的地。公司会发现，制作一个电脑化的“仪表板”很有用，而且，价格低廉的制图软件使得制做一个“仪表板”变得很容易。

缺乏有效的测评体系，或者我们所说的“仪表板”，甚至会使团队从起点线跑不出多远。在公司开始采用团队法之后，团队通常必须向持怀疑态度的高级和中级经理证明，这些经理所行使的权力在交给团队之后，并不会使企业失去控制。而如果团队缺乏了解自己绩效的工具，它们就无法提供这种证据。

例如，如果一个新产品开发团队没有可以用来掌握从工厂到整个销售环节的旧产品存货情况的测量指标，

哪位业务经理会愿意让这个团队负责由现有产品到新产品的过渡？如果没有这类信息，公司很可能最后剩下一大堆销售不出去的旧产品。如果开发部经理发现，产品开发团队不了解有关成本、质量和计划的情况，他怎么肯移交对项目应负的责任？

许多经理未能认识到，利润、市场份额和成本之类的绩效测评指标，虽然可能有助于记录他们的经营绩效，但绝不能帮助一个多功能团队或任何组织对使之能够执行某一程序的行为或能力进行监督。这类测评指标也不能告诉团队成员他们必须怎样做才能改善绩效。

例如，季度利润下降了8%，同时服务成本上升了10%，这二者并不能告诉顾客服务团队，在接到下一个电话时它的服务技师应该采取哪些不同的做法。程序测评指标却能对造成这种情形的行为和能力进行检查。在知道了上个月每个服务电话平均花费的时间增加了15%，结果使晚打过来的电话的数量上升了10%之后，服务技师就明白为什么服务成本会上升，顾客满意度和利润会下降了。

一个方案逾期6个月，超过预算200万美元。但这一事实并不能告诉任何人哪里出了差错，下一步该做什么

在产品开发中，最常使用的绩效测评指标是计划和成本，一个方案逾期6个月，超过预算200万美元，这一事实并不能告诉任何人哪里出了差错，或者应该采取哪些不同的做法。而对项目中的人员配备水平进行追踪（这项程序测评指标不仅包括人员的数量，也可包括在各类重要工作上的经验的多

算），能极大地影响团队的绩效。例如，在规划什么时候会需要拥有某种业务专长的人员方面，许多产品开发团队做得很糟糕。由于在某一阶段未能把所有必需的人员聚齐，常常需要费时费力去解决适当的人员早就能发现的问题。

这恰恰是我在一家公司所看到的情况。这家公司给一个多功能团队 7 个月的时间，去开发一种检测血糖水平的产品。该团队于 7 月 1 日开始工作，把开发出产品的目标日期定在次年 2 月 1 日。虽然公司在各关键职能部门都指定了人员，这些人将在行动开始之前就加入团队，但生产代表玛莉直到 8 月中旬才加入团队。当时，来自营销和开发设计的人员，已就包装和生产这两个大问题根据最可靠的估测做了一些决策。玛莉加入团队一个星期后，对许多决策提出了严厉的批评。团队决定采用她的建议，并从头开始工作。玛莉到达团队，造成了令人尴尬的结果，而且整个方案在头两个月里浪费了 3 个星期的时间。

团队依赖传统的测评指标，还会使成员忘掉团队的目标，回到他们旧有的相互之间职能分工（或者说是争斗）的工作方式。例如福特汽车公司，它在 1991 年进行了一款豪华车的开发工作。这个项目是福特公司最早企图利用多功能团体实施产品开发的活动之一。总的来说，团队的测评体系是由团队中各个职能部门（款式、车身设计、动力设备、购货、财务等等）多年来各自使用的测评指标构成的大杂烩。就在团队成员即将结束对车型的设计，开始构造车身之前，人们围绕着汽车的门把手展开了争论，这种把手与福特公司以前使用的有所

不同。造成争论的一个原因是，对于各个因素在产品的成本和竞争力上所起的作用，每一个职能部门都对其重要性提出了不同的假设。

来自购货和财务部门的成员担心车门把手太贵。他们估算的是把手的制造成本和保单成本。从事设计和车身构造的人回答说，车门把手的设计并不比现有的把手更复杂，而且他们认为，由于没有理由假设保单成本较高，所以把手的制造成本应该是这辆成本争论中的主要问题。他们递交了福特公司认可的一个厂商的报价，以证明车门把手的制造成本并不高。他们还说，购货和财务人员没有对车门把手的设计在汽车整体设计中的重要性给予足够的重视。

购货代表仍然对保单成本不满意。他们认为，其他被认可的厂商制造的车门把手的保单成本，低于已提出报价的厂商的成本。在一场短暂的大吵大嚷比赛之后，设计和构造人员放弃了自己的主张。

在整个争论过程中，竟无人提出一个关键的问题：新车门把手能否增强汽车在市场上的竞争能力？既然该款车型独特的风格是一个关键的竞争要素，那么，新的车门把手可能有助于该车赢得足够的顾客，从而足以补偿较高的保单成本。采用旧把手并不一定就是最佳决策，而且，在最后一刻改变设计，会要求在其他方面也有所变化，这会使开发过程至少延长一周的时间。该产品开发团队成员的思维方式仍与他们在各自的职能部门时一样，没有人对什么能使产品在市场上成功有一个总体的概念。

最高层经理必须设定战略目标，告诉团队应当怎样与战略目标配合，并训练团队选择自己的测评指标

什么类型的测评指标能帮助团队避免在成本和款式之间出现一决胜负的争斗？一个可能的解决方法，就是采用能把几种产品要素（如产品成本、特征、服务和包装等）结合在一起的、能使团队对各种利弊做出全面评价的测评指标。这种指标会使团队认识到，未定因素（如上面提到的车门把手保单成本）原不应如此严重地影响决策。

当组建跨职能团队时，许多公司并未构造出这样一种测评体系：支持公司的战略；使高级经理确信不会发生什么令人不愉快的意外事件；最后，但并非不重要的是，对团队真正授权。我想提供一个大多数公司都能实施的通用程序。让我首先从最高层经理的作用讲起。

在本书关于平衡计分测评法的两篇文章中，罗伯特·S·卡普兰和大卫·P·诺顿为经理们提供了一个有用的框架，用以把公司的战略目标和竞争要求结合到绩效测评体系中去。他们敦促经理们，用顾客满意度、内部程序以及创新与改进活动的测评指标来扩大传统的财务测评指标。

卡普兰和诺顿没有说明的是，这种方法如何运用到以团队为基础的组织中去。我相信它能够运用，但需稍作说明以防误解：高级经理应该为团队创造战略环境而不是测评指标。高级经理应该下达战略目标，确保每个团队了解自己的工作如何与战略目标相配合，并提供必要的培训，使团队能设计出自己的测评指标。为了确保

团队对绩效各掌其权、各负其责，经理必须要求团队判定哪些测评指标最有助于它们开展工作。

例如，一个跨国电脑公司的经理为公司所有的产品开发团队确定了一个野心勃勃的战略目标：在3年内把循环周期缩短5%。但经理们没有指示团队如何去测定循环周期，而是要求每个团队选出自己的测评指标。为了帮助团队开展这项活动，经理提供了缩短循环周期的培训，并给出了一个很宽的测评指标选择范围，让团队从中挑选。

最高层经理和团队应该共同建立关于经理在何时或何种情况下将考察团队绩效及其测评体系的规则。团队应该从一开始就知道，它们必须与最高层经理一起，对自己所选择的测评指标进行考察，以确保它们与公司战略目标一致；团队还应当知道，有时可能不得不调整自己的测评指标。团队还应当承诺，项目期间对测评指标做出的任何重大改变，必须同经理重新协商确定。正如我随后将要谈到的那样，测评指标不应是一成不变的。

团队和高级经理还应划定一个界限，如果超出了这个界限，就意味着团队遇到了严重麻烦，应该实行“出界”经理层考察。这种方法使经理在拥有充分信息的同时，又不会剥夺团队的权力。

在“出界”考察中，团队和经理必须明确问题之所在，并决定应当采取哪些纠正措施。团队必须保留提请考察、管理考察以及实施所有决策的职责。需知，考察的目的是让高级经理帮助团队解决问题，而不仅是挑毛病。

一些产品开发团队在项目开始时实际上就与高级经

理签订了一份书面合同。合同对产品进行了明确的界定，包括特征和质量目标、对顾客的目标成本、方案成本、收入、毛利、销售货物成本等财务信息以及进度安排等。在签订合同的过程中，管理层应确保包括测评指标在内的整个方案是支持公司战略的。

合同还确定了经理考察的规则。例如，某公司要求只进行两次事先安排的考察，一次是在设计阶段结束时，这样，管理层就能在公司对昂贵的机床设备进行投资前，证实产品仍然是符合市场需要的；另一次考察是在生产开始之后，这样，管理层就能了解团队取得的各项进展，例如设计了一种更容易制造的特殊部件，并将这些信息传送给其他团队，而且解决了以前不曾预见到的生产问题。在整个设计阶段，团队可以自由地开展工作，而无需与管理层发生任何联系，除非团队违背了或者知道自己即将违背在产品特征、性能、产品和开发成本或进度安排方面的约定。

在大多数使用多功能团队的公司中，存在的一个共同性问题，是最高层经理利用团队的测评体系监督和控制项目或程序。即使不是故意的，这种行为也不可避免地会削弱团队的有效性。当福特公司的一家制造厂想利用多功能团队提高产品质量，却没能改变管理层头脑中的一套关于命令和控制的想法时，就出现过这种情况。

公司把来自各个职能部门的生产工人组成若干团队，并训练他们收集和分析数据，以便能靠自己的力量解决质量问题，但接下来却犯了错误：分部的经理要求被派来协助团队的质量工程师每月递交一份关于工厂质量以及改进计划的报告，于是质量工程师向团队索取数

据。渐渐地，团队开始依赖质量工程师去分析数据，并在采取行动之前等待工程师的指示。工程师意识到了所发生的一切，却无法改变这种状况，因为分部经理希望由他们而不是由团队提供报告。原来团队自己能在一两天内解决的问题，变成非要质量工程师参与不可了，花费的时间也增加了一倍。而且，质量工程师要求派更多的工程师前来帮助自己支持团队。

分部的经理感到很沮丧；他们已经在口头上大力支持向团队授权，因而不能理解，为什么团队不能显示出权威。

当一组人员建立了一个测评体系时，也就建立了一个团队。让团队创建自己的测评体系的一个好处是，来自不同职能部门的成员最后创造了一种共同语言，因为要想成为一个有效的团队，他们就需要有共同语言。除非小组创立了共同语言，否则它就不能对目标或问题做出一致的定义，那时，小组就不能以团队的形式采取行动，而是像一个各个职能部门组成的大杂烩。

作为第一步，团队应当制定一项工作计划，将其作为完成项目所需的关键任务和能力的流程图。第二步是确保每个人都对团队目标有相同的理解。有时，团队认为大家对目标的理解是一致的，结果在开始设计绩效测评指标时才发现这是个重大的错误。

在确认了目标以后，团队成员应当设计出单个的测评指标，以评价团队在实现某一目标过程中所取得的进展，识别可能引发“出界”考察的条件。此外，在下一次会议上，每个成员都应提出两三个他认为能够最有效地监督自己的职能部门的指标。为了促使团队成员关心

总体目标和价值实现程序，应当鼓励他们把程序测评指标包含在内。

在下一次会议上，每位成员都应当解释自己提出的测评指标追踪了什么，以及这些指标为什么重要。每个人都应努力对别人不熟悉的术语或概念进行说明。一条重要的规则是，没有任何问题是“愚蠢的问题”。所谓“愚蠢的问题”，却常常最有价值，因为它们是以最浅显的措词检验每个测评指标的潜在价值。

一些测评指标可能很快就被排除或被确定。困难的工作是对处于二者之间的指标进行评价。在所有已被接受或仍处于争论中的测评指标作为整体按下列标准进行检验以前，不能做出最终决策：

- 是否追踪了关键的团队目标（例如在 24 小时之内履行订单）？
- 是否监督了所有的“出界”条件？
- 是否对实现目标所需的关键变量（例如，有足够的熟练工人掌管订单输入系统）进行了追踪？
- 管理层是按原样批准该体系，还是会进行修改？
- 如果环境发生了变化，是否有什么指标使团队不能改变行为？如果有，必须排除。
- 是否有太多的指标？我在前面已经指出，如果团队的测评指标多于 15 个，就应该重新考虑每一个指标。

团队的测评指标通过了这一测试之后，就可以由管理层进行考察了。

团队可以在项目或任务期间细心地增减测评指标，以保持绩效测评体系的价值。

与新产品开发早期阶段相关的测评指标，随着产品的接近完工，毫无疑问会变得越来越不相关。在多数情况下，团队认识到了这一点，并在开发测评体系时对如何改变这种状况做出了规划。但是，在项目进行期间，需要优先考虑的事情总是在不断变化，这意味着测评指标也应变化。有时，结果也会证明，有些指标并不是很有用，应该被放弃。团队还应定期地对输入测评体系的数据进行审查，以确保数据准确及时。

对于如何使被结合进职能分工组织中的多功能团队效率最大化，经理们仍处于学习的初级阶段。对于用来指引二者的测评体系而言，也是如此。随着公司经验的积累，它们会发现，一些具体的测评指标可以被从事类似任务或项目的不同团队反复使用。不过，经理们应当保持警惕，以免对绩效测评体系做出他们对众多管理工具已经做过的事，即假设一个尺度适合所有的人。经理可以把团队用来创造测评体系的程序系统化，也可以列出在某些场合最有效的测评指标。但经理绝不能错误地以为自己知道什么对团队最好。如果他们这样做了，他们就越过了界限，回到了昔日的命令与控制方式。这样，他们就会使被授权的团队变得毫无权力。

团队仪表板

分列表是公司用来展示绩效测评指标的最常见的格式。但如果想让测评体系起到汽车仪表板那样的作用，为多功能团队提供完成旅程所需要的信息，那为什么不真地制造一个仪表板呢？采用仪表

板格式，有了丰富多彩的图表和其他易读的指标，团队就更容易监督进展情况，知道何时必须改变方向。有一个名为利莎尔的多功能团队，在为加利福尼亚州密尔比塔斯城的量子公司设计和制造6.35厘米的软盘驱动器时，就使用了仪表板进行展示。

该量子公司在1989年底建立了利莎尔团队，它开始利用多功能开发团队也不过是9个月以前的事。利莎尔的核心小组，包括来自销售、制造、工程、质量保证、财务以及人力资源等部门的代表。虽然量子公司在8.9厘米软盘驱动器市场上是一个强手，但它从未制造过6.35厘米的驱动器。除了技术上的挑战之外，经理们还希望利莎尔在14个月之内交付驱动器——比类似项目所花费的时间少10个月。

团队的主要领导人莱利，来自工程领域，他怀疑公司过去的开发办法能否保证利莎尔14个月完工的目标。当他询问团队以前的领导人，他们会采取哪些不同的做法时，所有的人都说，会力图找到一种更好的办法，以便及早发现问题。团队本已搜罗了各种合适的人员，但很多问题最后仍然要靠各职能部门解决。莱利意识到，造成这种局面的一个重要原因是：团队使用的仍是为等级化的职能分工组织设计的测评体系。莱利相信，利莎尔可以做得更好。

当开始安排进度时，团队成员很快便发现，开发工程是惟一为执行自己的任务提供了完整的进度安排的职能部门，其他部门只勾划出了主要的标

尺。而且，团队各成员都不清楚别人的进度安排，各项安排也未能形成一个整体。销售甚至走到了前头，没有向开发工程咨询，就为产品投放市场规定了一个日期！

问题暴露后，团队成员决定用大家都能理解的措辞，清楚地说明所有职能进度安排的细节。然后，他们把这些进度安排组合成一个产品开发总进度——许多产品开发方案恰恰缺乏这一点。

除了用这一进度安排进行监督和用标尺进行评价之外，仪表板还包括多种其他的结果测评指标。开发团队通常通过这些指标掌握自己在实现关键战略目标方面的进展，这种进展又决定着高级经理是否认为项目获得了成功。利莎尔的目标是创造出一种产品，而且能以目标成本制造出来（用“间接费用”和“用料单”指标来衡量），质量具有竞争力（用“产品质量”指标进行衡量）。仪表板还有产品投入市场后能否实现利润和收入目标的追踪结果测评指标。不过，这些结果测评指标只能告诉团队它处于什么位置，不能说明它为什么会处于这一位置。为了解决后一个问题，利莎尔采用了程序测评指标，这是公司的多功能团队第一次使用这类指标。

该量子公司以前的团队集中于开发产品，把开发用于测试的方法和装备等作为次要问题对待。只有在团队发现不能对最初的原型做出充分测试之后，这类问题才受到注意。为了解决这一瓶颈，利莎尔对制造过程中涉及的包括测试在内的所有任

务，采用了单独的程序开发指标。

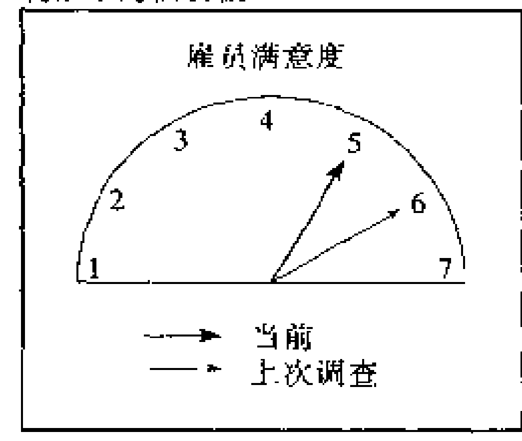
讨论的结果，终于决定把人员配备指标包括在仪表板中。必须提前聘请来自测试、制造和销售等领域的人员，以便在团队需要他们时，他们都已做好了准备。如果等到应当开始测试方法和设备的开发时才聘用测试工程师，进度至少将拖延6个星期。

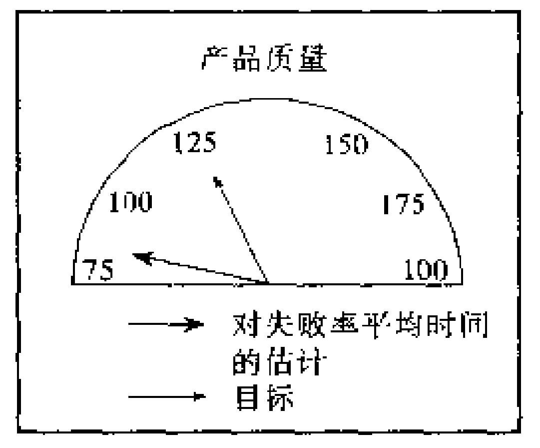
莱利建议设立雇员满意度指标的动机很简单：不愉快的团队成员不会坚持实现一个野心勃勃的计划。“当前”指针的位置，反映了团队领导人对团队士气的看法；“上次调查”指针的位置，反映了最近一次对团队所有成员的调查结果。通过迫使自己监督士气，领导人发现，人们对诸如试验室空间狭小、无法充分使用工作站等问题很关注，而在这些问题损害士气之前，都应加以解决。

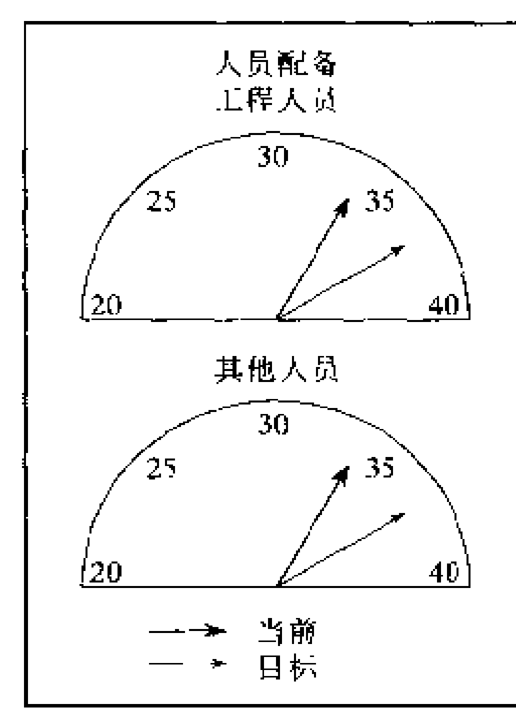
在图5—1、图5—2中，仪表板左下角是指示灯，用于确保团队分配了足够的时间用于规划。虽然团队每周一次的会议足以用来处理很多问题，但产品投放规划之类的问题，仍需做较多的准备。由于整个方案很严密，团队成员担心，未能迅速解决的问题，最终可能成为瓶颈。安排一次每人都能参加的半天或全天会议，常需花费至少四个星期。来自销售领域的约翰建议，团队利用指示灯提醒人们为规划会议安排时间。

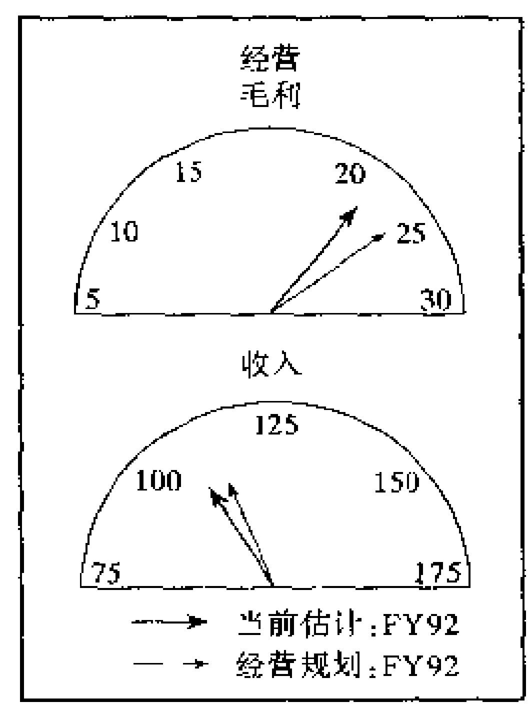
团队很快就发现了哪些测评指标是无效的。来自财务部门的约翰认为，为“到今天为止的规划成本”指标而确定利莎尔的费用，几乎是不可能的，

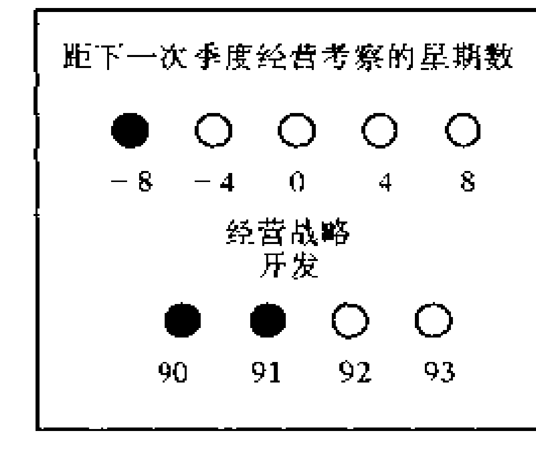
利莎尔的仪表板











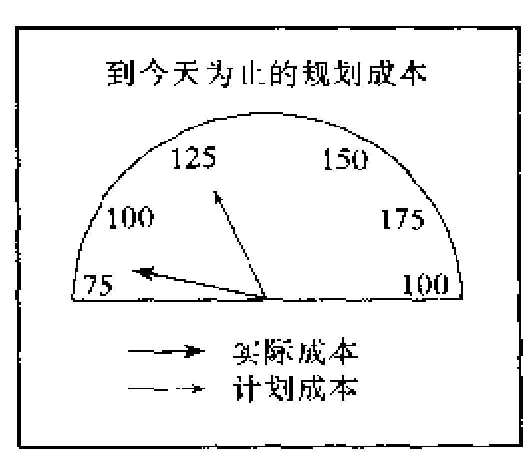


图 5—1　利莎尔仪表板(一)

开发状况

产品开发状况

-4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4

关键路径(星期)

程序开发状况

-4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4

关键路径(星期)

每周热点
ASIC小型芯片

热点
测试开发

完成的标尺
计划的标尺

进展评价

目标顾客　开始　完成
大宗顾客
系统公司
高技术公司

其他顾客　开始　完成
加压系统
优质型号
韩国公司

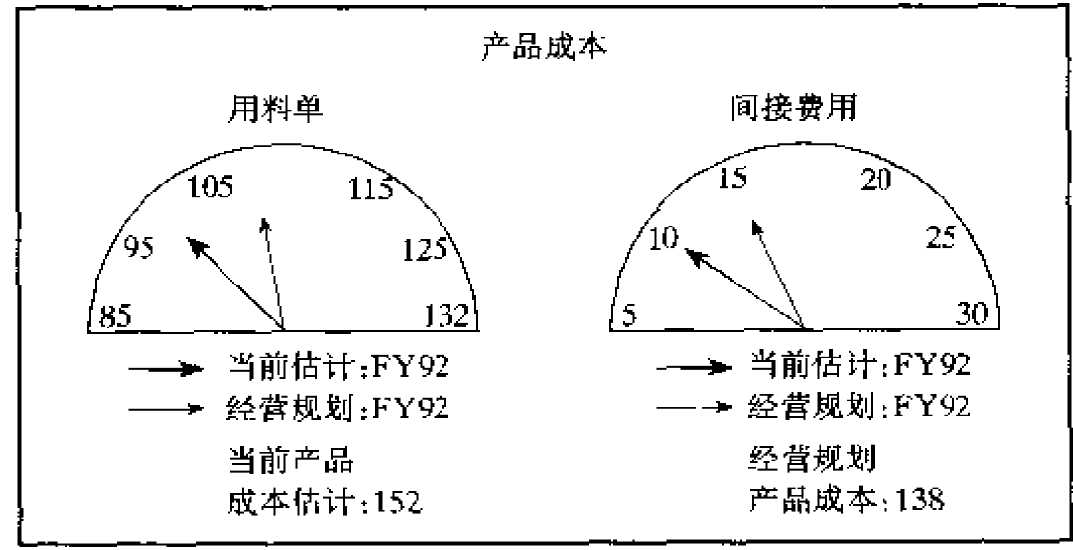


图 5—2　利莎尔仪表板(二)

因为公司没有一个以项目为基础的记账系统。而且，高层经理很少会问及单项规划的成本，因为各个项目之间没有多少差异。既然规划成本指标下降或上升时团队中不会有人因此而改变行为，团队便决定取消它。

团队成功地在16个月内使6.35厘米软盘驱动器的潜在顾客把公司看作是一个合格的供货商，这比原定的目标日期多出了两个月，但仍比以前的团队快了33%。不过，驱动器实际通过合格证明阶段的时间，要比以前的驱动器长。"进展评价"指标有助于利莎尔了解它在争取潜在顾客方面所取得的成绩，但是过了相当长时间，团队又发现了一个重要问题：利莎尔的测试程序比潜在顾客使用的程序更严格，这使驱动器的失败率显得较高。根据这些数据，潜在顾客有可能把公司看作是不合格的供货商。

一个包括不同测评指标的仪表板是否能及早发现这一问题并加以解决？不一定。与任何绩效测评工具一样，仪表板并不能取代决策者。

构造程序测评指标

构造程序测评指标有四个基本步骤：确定哪些类型的因素（如时间、成本、质量、产品性能等）是使顾客满意的关键因素；制定用来实现结果的跨职能程序；找出成功地完成程序所需的关键任务和能力；设计对这些任务和能力进行追踪的测评指

标。最有效的程序测评指标，通常是那些表示相对值的指标。例如，追踪新部件或独特部件所占百分比的测评指标，通常要比测量绝对数值的指标更有价值。

下面是欧洲一家汽车公司的零部件与服务部如何构造程序测评指标的实例：

在传统上，仓库测评自己绩效的方法是，看看经销商所订购的零部件是否很快能在仓库的货架上找到。如果货物管理员在仓库的货架上找到了衬垫，那就意味着不必从外部订购，就会被视为“第一次供货”。

当组织开始使用团队以后，它把仓库组和经销商服务组放入一个多功能团队，该团队负有改进从产品分类直到修理的整个服务程序的责任。团队重新检查了现有的绩效测评指标后认为，从经销商的角度看，第一次供货测评指标是没有意义的。经销商（以及最终顾客）并不在乎零部件是从哪里来的，他们只想知道何时能收到零部件。仓库的货架上有某种零部件，并不能确保经销商能很快地拿到它。粗心地处理订单和装运问题，同样会造成拖延。

由于新团队要对整个程序负责，它详细制定了服务周期中的所有步骤，从仓库收到经销商的订单开始，一直到经销商收到零部件为止，列出了每一步所耗费的时间。然后，团队确定了自己的关键任务和职能，包括订单输入业务、追踪订单和存货的管理信息系统、仓储业务和装运等。团队为 6－8

个次级程序构造了循环周期指标，以帮助团队弄清，相对于该程序的价值而言，在该程序的每个步骤上花费了多少时间。有了这一信息，团队就可以开始考虑如何在不牺牲质量的情况下缩短循环周期。这样做带来的变化是：减少了每份订单的副本数量；减少了对履行订单进行授权所需的签名次数。在六个月内，团队就能大幅度减少服务周期。并非偶然的是，经销商的抱怨也大大减少。

6. 平衡计分法：良好绩效的测评体系[1]

罗伯特·S·卡普兰　大卫·P·诺顿

作者简介

罗伯特·S·卡普兰（Robert S. Kaplan）是哈佛商学院的领导力开发课程（leadership development）教授。他的研究、教学和咨询活动，集中于新的成本和绩效测评体系，主要是基于活动成本法和平衡计分法。他个人或与他人合著过100多篇论文和9本专著。他最近的专著有：与罗宾·库柏合著的《成本与效应：利用一体化的成本系统推动盈利和绩效》（哈佛商学院出版社，1998），以及与大卫·诺顿合著的《平衡计分法：把战略转化为行动》（哈佛商学院出版社，1996年）。1994年，哈佛商学院的管理制作部推出了他的一套由四

[1] 原文发表于《哈佛商业评论》1992年1/2月号。重印号92105。

部分组成的录像带系列“公司绩效测评”，这套录像带介绍了基于活动成本管理法和平衡计分法的有关概念和公司的实践经验。

大卫·P·诺顿（David P. Norton）是复兴全球战略集团（Renaissance Worldwide Strategy Group）的创始人兼总裁。这是一家专门从事经营战略、绩效测评和组织更新的国际咨询公司。他的著作很多，在《哈佛商业评论》中发表过三篇文章，并且是《战略绩效管理》杂志的专栏撰稿人。他与罗伯特·卡普兰博士合著了《平衡计分法：把战略转化为行动》（哈佛商学院出版社，1996年）。诺顿先生常常发表演讲。他关于平衡计分法的著作已成为许多文章和专业会议上讨论的主题。

内容提要

由于对传统的绩效测评体系的不足之处感到灰心，一些经理已经放弃了权益报酬率、每股盈余之类的财务测评指标，有一种看法认为，“改善经营之后自然会有好数字。”但经理们并不准备在财务测评指标和业务测评指标二者之间择其一。他们倒是希望各种测评方法能结合在一起使用，以便能够同时从几个角度对公司绩效进行考察。

经过与在绩效测评方面处于领先地位的12家公司进行的为期一年的项目研究，作者发明了一种“平衡计分测评法”。这种新的绩效测评体系使高级经理们可以快速而全面地考察企业。平衡计分法包

含了财务测评指标，它们能揭示已采取的行动所产生的结果。而且，它用涉及顾客满意度、内部程序及组织的学习和提高能力的三套绩效测评指标来补充财务测评指标，而这三方面的活动又推动着未来的财务绩效。

经理可以通过把公司的战略和使命转化成具体的目标和测评指标，建立平衡计分测评法。比如，为了建立平衡计分法中侧重于顾客满意度的那一部分，电子线路公司的经理人员确立了顾客绩效的总体目标：使标准产品早日上市，改善顾客的上市时间，通过与顾客建立伙伴关系，向其提供多种选择，同时开发能满足顾客需要的创新产品。经理们把战略的这些组成因素转化为四个具体目标，并为其一一确定了测评指标。

你所测评的正是你所得到的。高级经理人员懂得，组织的测评指标体系会对经理和雇员的行为产生强烈的影响。他们也知道，传统的财务会计测评指标，如投资报酬率和每股盈余，会对持续的提高和创新——这些是当今的竞争环境所要求的行为——给出令人误解的信号。传统的财务绩效测评方法在工业化时代是有效的，但对于公司今天力图掌握的技术和能力而言，它们已不适用。

经理们和学者们一直在试图纠正当前的绩效测评指标体系的不足之处。其中一些人专注于使财务指标更准确，另一些人则说，"忘掉财务指标吧！改进了循环周期、次品率等绩效指标，财务结果自然就有了。"但经理们不一定非在财务指标和业务指标之间做出选择。我们在对许多公司进行观察并与之共同工作的过程中发现，高级经理人员并非只是依赖一套测评指标，排除其他方法。他们很清楚，没有哪一种单一的测评方法能提供一个清楚的绩效目标，或者能把注意力集中到经营中的某个关键领域。经理们希望财务指标和业务指标能完美地结合起来。

我们对12家在绩效测评方面处于领先地位的公司进行了为期一年的项目研究，设计出了"平衡计分测评法"，这是一套能使高层经理快速而全面地考察企业的测评指标。平衡计分法包含着财务衡量指标，它们说明了已采取的行动所产生的结果。同时，平衡计分法通过对顾客满意度、内部程序及组织的创新和提高活动进行测评的业务指标，来补充财务衡量指标。业务指标是未来财务绩效的驱动器。

平衡计分测评法就像飞机座舱中的标度盘：它使经理一眼就能发现复杂的信息

我们可以把平衡计分测评法看作是飞机座舱中的标度盘和指示器。为了操纵和驾驶飞机，驾驶员需要掌握关于飞行的众多方面的详细信息，诸如燃料、飞行速度、高度、方向、目的地，以及其他能说明当前和未来环境的指标。只依赖一种仪器，可能是致命的。同样道理，在今天，管理一个组织的复杂性，要求经理们能同时从几个方面来考察绩效。

平衡计分测评法使经理们能从四个重要方面来观察企业（见图2—1），它为四个基本问题提供了答案：

- 顾客如何看我们？（顾客角度）
- 我们必须擅长什么？（内部角度）
- 我们能否继续提高并创造价值？（创新和学习角度）
- 我们怎样满足股东？（财务角度）

平衡计分测评法说明了结果是如何实现的：生产准备成本的下降是由于生产准备时间缩短还是由于批量增大造成的

在从四个不同角度向高级经理提供信息的同时，平衡计分测评法限制了使用的测评指标的数目，从而使信息过载最小化。公司很少会由于测评指标过少而受损。更常见的是，只要有雇员或顾问提出有价值的建议，公司就会增加新的测评指标。一位经理曾这样描述他的公司：新的测评指标大批涌现，结果否决了另外一

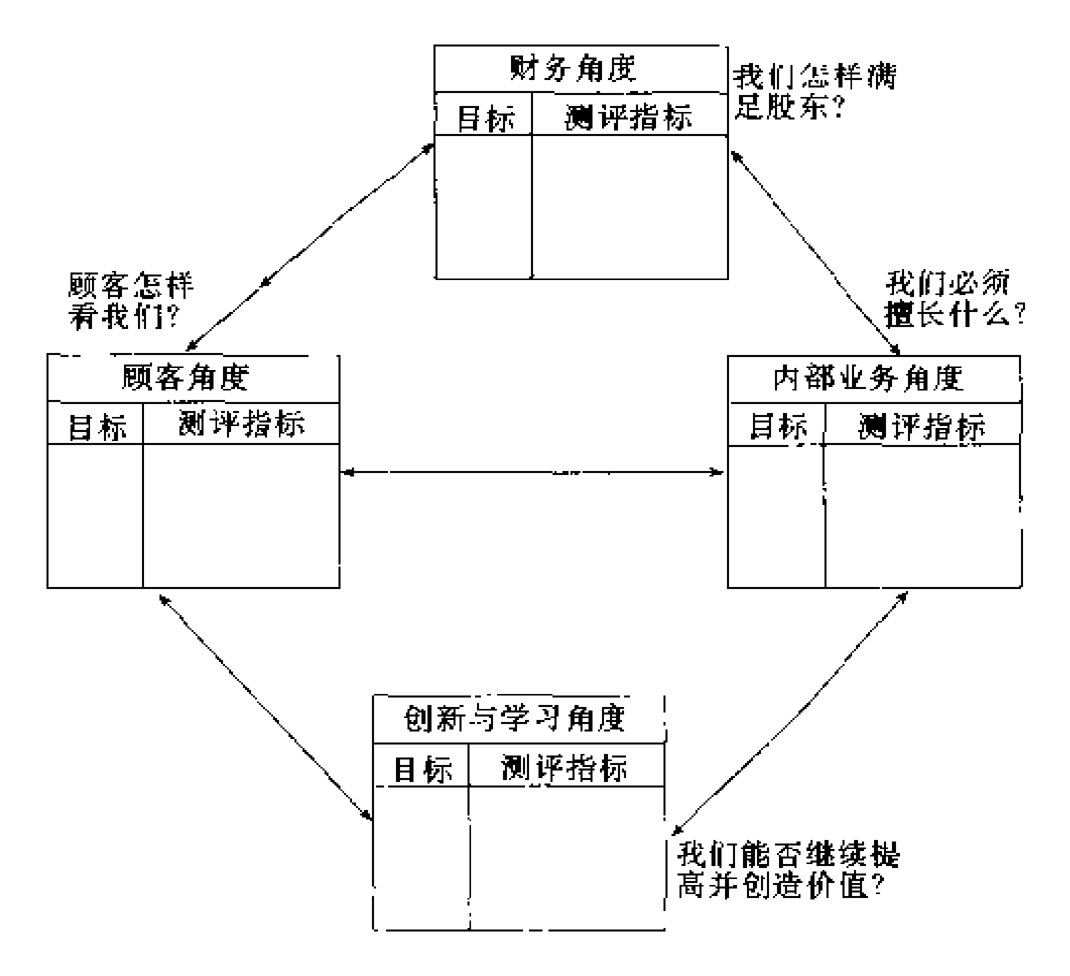


图 2－1　平衡计分测评法与各种绩效测评指标的联系示意图

个树形规划。平衡计分法迫使经理们关注最关键的几个测评指标。

有几家公司已经采用了平衡计分测评法。它们较早使用这一方法的经验表明，该方法能满足管理上的若干需要。

首先，平衡计分法使公司增强竞争力的应办事项中看似迥异的事项同时出现在一份管理报告里：以顾客为导向，缩短反应时间，提高质量，重视团队合作，缩短新产品投放市场的时间，以及面向长远进行管理。

其次，平衡计分法防止了次优化行为。平衡计分法迫使高级经理把所有的重要绩效测评指标放在一起考

虑，从而使其能注意到，某一方面的改进是否以牺牲另一方面为代价；若果真如此，即使最好的目标，也可能是以很糟糕的方式实现的。例如，公司可以通过两种完全不同的方式缩短走向市场的时间：改进对新产品介绍工作的管理，或者仅仅放弃与现有产品越来越不同的产品。生产准备支出的减少，可以通过缩短生产准备时间实现，也可以通过增大批量实现。与此相类似，产出量和一次通过量可能上升，但这种上升也许是由于产品结构发生了改变——标准化的、容易生产但毛利较低的产品的产量增加了。

我们将以某半导体公司为例，说明公司如何建立自己的平衡计分测评法。该半导体公司是电子线路公司(Electronic Circuits Inc，ECI)。ECI把平衡计分测评法看作是公司最高层对公司远景进行阐明、简化并使之实际运作的一条途径。ECI采用平衡计分测评法，意在使其高级经理人员的注意力集中到由当前和未来绩效的关键指标构成的一个简短的清单上。

顾客角度：顾客如何看我们？

今天，许多公司的共同任务，都是把眼睛盯住顾客。“首先要为顾客提供价值”是对这一任务很典型的一种说法。因此，公司怎样从顾客的角度运作，已成为管理层首先考虑的问题。平衡计分法要求经理们把自己为顾客服务的声明转化为具体的测评指标，这些指标应能反映真正与顾客有关的各种因素。

顾客所关心的事情有四类：时间、质量、性能和服务、成本。间隔期可以衡量公司满足顾客需要所需的时间。对现有的产品来说，间隔期是从公司收到订单时开始，到公司实际向顾客交付产品或服务时为止。对新产品来说，间隔期代表了产品上市时间，亦即一种新产品从产品定义到开始装运所需的时间。质量可以衡量顾客所看到的现有产品的残次水平。质量还可以衡量按时交货的水平，即公司对交货期预测的准确程度。性能和服务可以衡量公司的产品或服务在为顾客提供价值方面能起什么作用。

为了使平衡计分法能发挥作用，公司应该明确时间、质量及性能和服务所应达到的目标，然后把这些目标转化成具体的测量指标。例如，ECI的高级经理们确定了对顾客绩效的总体目标：使标准化产品尽快走向市场，缩短顾客的收货时间，通过与顾客建立伙伴关系，向其提供多种选择，并开发适应顾客需要的创新产品。经理们把这些总体目标转化为四个具体目标，并为每一个目标确定了适当的测评指标（见表6—1）。

表6—1　　ECI的平衡计分测评法

财务角度	
目标	测评指标
生存	现金流
成功	各分部的季度销售增长率和经营收入
繁荣	市场份额增加额和权益报酬率

顾客角度	
目标	测评指标
新产品	新产品销售所占百分比
供货反应灵敏	按时交货率（由顾客评定）
优先供货商	重要账户的购买份额
顾客伙伴关系	合作性工程活动的数量

(续上表)

内部业务角度	
目标	测评指标
技术能力	相对于竞争的生产规律
制造水平的卓越	循环周期单位成本报酬率
设计能力	硅片效率 工程效率
新产品引入	相对于计划的实际引入进度

创新与学习角度	
目标	测评指标
技术领先性	开发新一代产品所需时间
制造过程中的学习	产品成熟过程所需时间
产品重心	占销售额8%的产品所占百分比
产品上市时间	相对于竞争的新产品引入

为了观察连续不断地提供有吸引力产品这一具体目标的实现情况，ECI计算出了新产品销售额所占百分比和专利产品销售额所占百分比。这一信息可以从公司内部得到，但另外一些测评指标却需从公司外部获得数据。为了评价公司是否实现了供货可靠、反应灵敏这一目标，ECI向顾客收集信息。公司发现，每位顾客对于“供货可靠、灵敏”都有不同的理解，于是把各个因素按照每一位重要客户的理解，建立了一个数据库。对为顾客服务的绩效采用外部测评指标，使ECI重新定义了“按时”的含义，从而能与顾客的预期相符。有些顾客把“按时”理解为货物在预定交货期的5日之内到达，有些人则理解为9天。ECI自己使用的是7日的期限，这意味着公司一方面未能使某些顾客满意，而另一方面，对某些顾客却又做得太好了。ECI还要求它的10个最大的客户把公司作为供货商进行一次综合排名。

根据顾客的评价确定公司的某些绩效测评指标，使公司能够以顾客的眼光来考察公司绩效。一些公司雇佣第三者进行匿名的顾客调查，以便得出能真正反映顾客

看法的报告书。例如，J.D. 鲍尔斯（J.D.Powers）质量调查已成为汽车业的绩效标准，而运输部对准时到达和行李丢失情况的度量，则为航运公司提供了外部标准。另一种方法是基准程序，公司可利用它对自己的绩效和竞争者的最优做法进行比较。许多公司都引入了"最优品种"比较方案。例如，公司到一个行业中寻找最优分销体系，到另一个行业中寻找成本最低的工资程序，然后将这些最优做法组织在一起，为自己的绩效设定测评目标。

除了对时间、质量与性能和服务进行测评外，公司还必须保持对产品成本的敏感。顾客在与供货商打交道时，把价格只看作他们担负的成本中的一部分，其他是由供货商造成的成本，包括从对原料订货、安排交货和付款，到对原料接收、检查、处理和分类，还有由原料造成的废品、返工和产品陈旧，以及由于交货错误而造成的计划被打乱（使产出量遭受损失）。一个优秀的供货商索要的单位价格，可能比其他供货商高，但他仍然是低成本的供货商，因为他能完全根据生产程序，在完全正确的时间，交付数量完全正确的无残次产品，而且能够通过电子数据交换系统，使管理中对原料订货、计价和付款的争执最少。

内部业务角度：我们必须擅长什么？

以顾客为基础的测评指标十分重要，但它们必须成为公司内部必须做什么才能实现顾客预期的测评指标。

毕竟，优异的顾客绩效来自组织中所发生的程序、决策和行为。经理需要关注这些使他们能满足顾客需要的关键的内部经营活动。平衡计分测评法的第二部分，使经理能从内部角度进行考察。

平衡计分测评法的内部测量指标，应当来自对顾客满意度有最大影响的业务程序，包括影响循环期、质量、雇员技能和生产率的各种因素。公司还应努力确定和测量自己的核心能力，即为保证持久的市场领先地位所需的关键技术。公司应当清楚自己必须擅长哪些程序和能力，并一一具体规定测评指标。

ECI 的经理们断定，亚微米技术能力对公司的市场地位至关重要。他们还认为，必须把力量集中在制造工艺的卓越、设计能力和新产品的引入上。公司为这四个内部业务目标一一规定了绩效测评指标。

为了实现为循环周期、质量、生产率和成本所设定的目标，经理必须设计出受雇员行为影响的测评指标。由于这些行为中很多都发生在部门和车间层次上，经理需要把对循环周期、质量、产品和成本的总体性测评指标分解到各个周部层次。这样，测评指标就把最高管理层对主要内部程序和能力的判断与个人所采取的可能影响公司整体目标的行为联系起来了。这一联系保证了组织中处于较低层次的雇员对自己会对公司整体使命做贡献的行为、决策和改进活动有一个明确具体的目标。

信息系统在帮助经理分解总体性测评指标方面，发挥了难以估量的作用。当平衡计分测评法中出现了未预期到的信号时，经理可以查询信息系统，找出问题的根源所在。例如，如果按时交货的总体测评结果很糟糕，

拥有良好信息系统的经理可以迅速对这一总体测评结果进行调查，直至发现是哪一天、哪家工厂、对哪一个客户推迟了交货。

然而，如果信息系统不够灵敏，它就会成为绩效测评方法的致命弱点。由于缺乏这样一种可以发挥作用的信息系统，ECI 的经理们目前受到了限制。他们最关心的事，就是平衡计分法的信息不够及时；报告通常比公司的常规管理层会议晚一周，而且测评指标尚需与组织中较低层次的经理和雇员的测评指标相连接。公司正在开发一个更灵敏的信息系统，以消除这种制约。

创新与学习角度：我们能否继续提高并创造价值?

平衡计分测评法中，以顾客为基础的测评指标和内部业务程序测评指标，确定了公司认为对竞争取胜最重要的参数。不过，成功的指标是在不断变化的。激烈的全球性竞争，要求公司不断改进现有产品和程序，能有巨大的潜力引入新产品。

公司创新、提高和学习的能力，是与公司的价值直接相连的。也就是说，只有通过持续不断地开发新产品、为顾客提供更多价值并提高经营效率，公司才能打入新市场，增加收入和毛利，才能发展壮大，从而增加股东价值。

ECI 的创新测评指标集中于度量公司迅速开发和引

入标准产品的能力，亦即预期会占公司未来大部分销售额产品的能力。公司的提高生产水平测评指标集中在新产品上；其目标是实现新产品生产水平的稳定，而不是改进现有产品的生产。与其他许多公司一样，ECI 把新产品占销售额的百分比作为创新和提高测评指标之一。如果新产品的销售额有下降的趋势，经理就会进行调查，看看问题是出在新产品的设计上，还是出在新产品的引入上。

除了测评产品和程序创新的指标外，有些公司还为现有程序规定了具体的改进目标。例如，位于马萨诸塞州的一家专用半导体制造商阿莱罗格设备公司，期望经理能持续不断地提高顾客绩效和内部业务程序绩效。公司就按时交货率、循环周期、次品率和产量等预测了具体的改进速度。

另一家公司，如米利金公司，要求经理们在一段期限内有所改进，米利金公司不希望自己的“会员”（米利金公司对雇员如此称呼）在获得贝尔德瑞奇奖（Baldridge Award）后躺在荣誉上睡大觉。公司董事长兼首席执行官罗格·米利金，要求每家工厂都实施一项“10·4”改进计划：在今后 4 年内，程序异常、交货失误和废品的测评指标的系数都应降低 10。这些目标强调了在顾客满意度和内部业务程序方面做出连续不断改进的重要性。

财务角度：我们怎样满足股东?

财务绩效测评指标显示了公司的战略及其执行是否

有助于利润的增加。典型的财务目标涉及盈利、增长和股东价值。ECI 将其财务目标简单地表示为：生存，成功，繁荣。生存用现金流量来衡量；成功用各分部的季度销售增长额和经营收入来衡量；繁荣用细分市场份额上升额和股权报酬率来衡量。

但是，在今天企业所处的环境下，高级经理们是否应该继续从财务角度考察企业？他们是否应该注意诸如季度销售额和经营收入之类的短期财务测评指标？许多人都曾批评财务测评指标，因为它们的不足之处已被充分证明，因为它们把视线集中在过去发生的事情上，因为它们不能反映当前进行的创造价值的活动。股东价值分析法（SVA）预测未来现金流，并将其贴现，以大致测出其当前价值，这一方法试图使财务分析更注重向前看。但是，股东价值分析法仍然基于现金流，而不是基于改进现金流的行为和程序。

一些批评家在指责财务测评指标时走得更远。他们认为，竞争的条件已经改变，传统的财务测评指标不能改善顾客满意度、质量、循环周期和雇员激励状况。根据他们的看法，财务绩效是经营活动的结果，财务上的成功是基础工作做好后在逻辑上的自然结果。换句话说，公司应当停止用财务测评指标导航。这一论点认为，通过改善基础性的经营活动，自然会得到理想的财务数据。

至少由于两个原因，宣称财务测评指标不必要是不正确的。精心设计的财务控制系统，确实能增强而不是障碍组织的总体质量管理规划。不过，更重要的是，经营绩效的改善和财务上的成功两者之间虽然存在联系，

但这种联系是十分薄弱和不确实的。让我们用一个实例来说明这一点。

从1987年到1990年的3年间，一家在纽约股票交易所上市交易的电子公司，在产品质量和按时交货方面有了大幅度的改进，所发货物的次品率由十万分之五十降至十万分之五，按时交货率从70%升至96%，而收益率却由51%跌至26%。在质量、生产率和顾客服务方面所取得的这些突破性进展，是否给公司带来了巨额收益？很不幸，事实并非如此。在这3年中，公司的财务状况没有什么改善，股价跌至1987年7月价格的三分之一。生产能力的巨大提高，并没有转化为盈利的增加。新产品推介的缓慢，以及未能向也许是更挑剔的新顾客扩大营销，阻止了公司生产上的成功应当带来的收益。经营上的成绩是真实的，但公司未能加以利用。

经营绩效改善了，而财务测评指标令人沮丧，这两者之间的不相称，使高级经理们灰心丧气。这股怒气常常被发泄在那些无名的华尔街分析家身上。据称，他们不能根据根本性的长期价值，来观察财务绩效上以往的季度性信号，而经理们却真心相信自己为组织创造了长期价值。但是，事实是，如果改善了的绩效未能由利润额反映出来，经理们就应当重新检查自己的战略和使命的基本假设。当然，这一事实让人难以接受，并非所有的长期战略都是有利可图的。

顾客满意度、内部业务绩效以及创新与提高的测评指标，来自公司对环境的特定看法和对关键的成功因素的认识。但公司的观点并不一定正确。即使是一套很好的平衡计分测评指标，也不能保证战略的成功。平衡计

分法只能把公司的战略转化成具体的、可以测度的目标。如果经营绩效确实像平衡计分法表示的那样有所改善，却又未能导致财务绩效的好转，经理们就应重新思考公司战略或其执行计划。

比如说，有时财务衡量指标令人失望，是由于公司在经营绩效改善之后没能接着采取新一轮行动。质量和循环周期的改进，会使生产能力过剩。经理应当做好准备，或者把过剩的生产能力投入运作，或者将其消除以减少支出。

公司提高了质量和缩短了反应时间以后，就无需再对不合规格的产品进行存储、检查和返工，也无需对延误了的订单重新进行安排以便赶快履约。这些任务不存在了，这也意味着执行这些任务的某些人不再需要了。不难理解，公司不愿解雇职员，特别是有时很可能是雇员想出了提高质量、缩短循环周期的种种办法。对于过去的进步而言，解雇不是一种好的奖赏方式，它会损害其余雇员的士气，妨碍进一步的改进。但是，只有公司的雇员和设备达到了人尽其才、物尽其用，公司才能实现经营改善所带来的全部财务上的好处。

平衡计分测评法把战略（而不是控制）置于中心地位

如果经理充分理解质量和循环周期改进方案所产生的后果，他们就会在利用新产生的生产能力上更富于进取性。不过，为了利用这种自己创造的新生产能力，公司必须向现有顾客扩大销售，向全新的客户销售现有产品（由于质量和交货期的改善，可以招揽到新顾客），并向

市场推出新产品。这些行为可能增加收入，而经营费用只会略有上升。如果营销和研究开发未能使收入上升，经营上的改善就会作为过剩的生产能力、冗余和未开发的潜力而存在。定期财务报表会提醒经理：质量、反应时间、生产率的改进以及新产品的出现，只有在转化为销售额和市场份额的上升、经营费用的降低或资产周转率的提高以后，对公司才是有益的。

从理论上说，公司应该弄清楚质量、循环期、生产准备时间、交货和新产品引入上的进步将如何导致市场份额、经营毛利和资产周转率的上升或经营费用的下降。关键在于，需要学会在经营活动和财务之间找出明确的联系。探索这种复杂的动态过程，可能需要进行模拟和构造成本模型。

推动公司前进的测评指标

在公司采用平衡计分测评法之后，我们开始意识到，这一方法意味着对绩效测评所做的基本假设的根本改变。当参与研究项目的总会计师和财务副总裁们把这一概念带回各自的组织时，这些项目的参加者发现，如果不让那些最了解公司远景和首要任务的高级经理们参与其中，他们就无法实施平衡计分法。这很能说明问题，因为多数现有的绩效测评体系都是由财务专家设计和监督的，总会计师们很少需要高级经理的大量参与。

可能是由于传统的测评体系是从财务职能发展而来的，因此，这些体系偏向于控制。就是说，传统的绩效

测评体系具体规定了它们希望雇员采取的特定行为，然后进行测评，以考察雇员是否实际执行了这些规定。在这种方式下，测评体系试图控制行为，这种体系是与工业时代以机械为核心的心态相适应的。

与之相反，平衡计分法适合于许多公司都力图实现的那种组织形态。平衡计分法把战略和远景而不是控制置于中心位置。它确定了目标，并假定人们会采取一切必要的行动努力达到这些目标。测评指标是用来把人们拉向总体的远景规划。高级经理也许知道最后的结果应该是怎样的，但他们无法确切地告诉雇员怎样达到这一结果，因为雇员所处的环境在不断地变化。

这种测评绩效的新办法，是与许多公司正在率先推行的新举措一致的，即多种职能的一体化、顾客与供货商之间的伙伴关系、全球化规模、持续的发展、团队责任而不是个人责任。平衡计分法把财务、顾客、内部业务和创新及组织学习结合在一起，使经理们至少能从中悟出多种相互关系。这种领悟，能帮助经理超越对职能障碍的传统观念，在决策和解决问题时有更好的表现。平衡计分法使公司能一直向前看、向前走，而不是向后倒退。

顾客角度的其他测评指标

一家计算机制造商希望自己在顾客满意度方面成为有竞争力的领先者，于是它决定考察自己在竞争中的排名。公司聘用了一个外部组织，与顾客直接进行对话，以掌握排名顺序。公司还希望通过与

其他供货商建立更多的伙伴关系，更好地解决顾客的问题，于是开始计算来自第三方关系的收入所占的比例。

一家公司生产非常昂贵的医疗设备，顾客要求其产品十分可靠。公司对自己的经营活动使用了两个以顾客为基础的标准：达到规定使用年限的设备所占比例和对服务电话的平均反应时间。

一家半导体公司邀请主要顾客，根据公司在改进质量、交货期和价格方面的努力程度，对本公司和同类公司进行排序，结果发现，自己只处于中游，于是经理们采取改进措施，把公司推向了顾客排行榜的领先位置。

内部业务角度的其他测评指标

一家公司认识到，公司的 TQM 计划能否成功，取决于公司的所有雇员是否都把该计划的信息变为自身的观念，并据此行事。公司每月进行一次调查，随机抽取 600 位雇员，以判断他们是否知道 TQM，是否因为这一计划而改变了自己的行为，是否相信会有一个好的结局，是否向其他人宣传 TQM。

惠普公司利用一个名为损益平衡时间的指标，来衡量公司产品开发周期的有效性。损益平衡时间度量了在产品和程序开发周期（包括获取设备）中全部累计费用由产品的贡献边际（销售额减去制造、运输和销售费用）弥补所需的时间。

一家办公产品制造商希望能对市场上的变化迅速作出反应，计划把循环周期缩短5%。该组织的各级下属把目标规定在大幅度减少处理顾客订单、向供货商订货和接收原料、在工厂之间运送原料和产品、生产和装配产品，以及向顾客交付产品所需耗费的时间等方面。

公司如何利用财务日报提高质量

在80年代，一家化工公司致力于全面质量管理计划，并开始对雇员参与度、统计处理控制及关键质量指标进行广泛的考察。通过电脑化的控制系统和远距离数据输入系统，厂方可以对生产过程中每四个小时中产生的3万个观察值进行监督。部门经理和经营人员现在可以得到大批的实时经营数据，却发现它们与财务月报不符。

但一个有进取心的部门经理却从不同的角度看待这一切。他每天做出一份损益表。每天，他根据估计的市场价格，算出产出品的价值，减去生产过程中消耗的原材料、能源和资本的费用。为了大致估算出不合格产品的生产成本，他把不合格产品的收入削减5%－100%。

财务日报使操作人员得到了有力的反馈和激励，并告诉他们如何去提高质量和生产率。部门经理知道，并不是总能同时做到提高质量、降低能源消耗和增加生产量；通常有必要对三者做出权衡。他希望财务日报能指导人们如何进行权衡。消耗的

投入品和得到的产出品二者之间的差额，表明了雇员前一天的努力是成功还是失败。这就使操作人员能够做出改进质量、提高生产率和减少能源、原材料消耗的决策。

这种反馈以及所产生的效果，带来了显而易见的好处。例如，有一台压缩机坏了，夜班管理员马上命令修理人员紧急进行修理。而以前，若是非关键部件坏了，会被记在值班记录中，部门经理第二天上午上班后才能发现。夜班管理员知道，把压缩机在凌晨以前修好所能得到的产出量，可以几倍地抵补不进行紧急修复所产生的成本。

部门还设立了质量和产量记录。随着时间的流逝，这位部门经理担心雇员对持续提高操作水平已经丧失了兴趣。于是，他为不合格产品设定了更严格的参数，并重新确定价格，对只含很少杂质的产品提价 25%。果然，操作人员继续努力改进生产过程。

财务日报能否成功，取决于经理能否为以前曾是一个无形变量的产出品质量规定财务上的奖惩措施。有了这项创新之后，就很容易看出程序改进和资本投资能在哪里产生最高的报酬率。

【注释】

[1] Source: "Texas Eastman Company," by Robert S. Kaplan, Harvard Business School Case No. 9－190－039.

7. 平衡计分法的实际应用[1]

罗伯特·S·卡普兰　大卫·P·诺顿

内容提要

在《哈佛商业评论》上发表的《平衡计分法——良好绩效的测评》（1992 年 1 月～2 月）这篇开拓性的文章中，罗伯特·卡普兰和大卫·诺顿提出了一种新的测评体系，为经理们提供了一个全面的框架，用以把公司的战略目标转化为一套系统的绩效测评指标。现在，作者要说明某些公司是如何实际使用这种平衡计分法的。

作者指出，有效的测评方法，是管理程序中一个不可分割的组成部分。平衡计分测评法用对顾客、内部程序以及创新和提高活动的绩效测评指标，补充了投资报酬率、经营收入等传统的财务指标。平衡计分法不只是单纯地进行测评，它还是一种在产品、程序、顾客和市场开发等关键领域有助

① 原文发表于《哈佛商业评论》1993 年 9/10 月号。重印号 93505。

于企业取得突破性进展的管理体系。

罗克沃特公司（Rockwater）、苹果电脑公司和高级微设备公司等公司的做法，说明了在不同的企业里，平衡计分法是如何把绩效测评与管理结合在一起的。卡普兰和诺顿向准备实施平衡计分法的经理们提出了一些明智的、循序渐进的建议。读者们可以从卡普兰及FMC公司执行副总裁莱利·D·布拉迪的谈话中得到关于这一实施过程的第一手材料。

从这些公司以及其他公司的经验中，作者发现，当使用平衡计分测评法来加速变革的进程时，它发挥了最大的功效。

经理们今天已经认识到，测评指标会对企业的绩效产生影响。不过他们很少会把这些测评方法视为其战略的一个基本的组成部分。例如，经理人员已学会引入新的战略和创新的经营程序，以便在绩效上取得突破性进展，但他们依然继续使用那些已经用了几十年的老一套的短期财务指标，如投资报酬率、销售增长率和经营收入等。这些经理不仅未能引入新的测评指标来监督新目标和新程序，而且没有考虑这些旧的测评指标是否与新的行动相适应。

然而，有效的测评方法毕竟是整个管理过程的一个不可分割的组成部分。平衡计分法在 1992 年 1/2 月号的《哈佛商业评论》中的发表，为经理人员提供了一个全面的框架，用以把公司的战略目标转化为一套系统的绩效测评指标。平衡计分法不只是单纯地进行衡量，它还是一种在产品、程序、顾客和市场开发等关键领域有助于企业取得突破性进展的管理体系。

平衡计分法使经理们可以从四个不同的角度选择测评指标。它用对顾客、内部程序以及创新和提高活动的绩效测评指标补充传统的财务指标。这些测评指标与公司传统上使用的指标在几个重要的方面有所不同：

许多公司已经用形形色色的具体的业务指标来评价各地的活动。但这些局部性的测评指标是由下而上产生的，并且来自特定的程序。与此相反，平衡计分测评指标来源于组织的战略目标和竞争需要。而且，平衡计分法要求经理从四种角度一一选择数量有限的关键指标，因而有助于把注意力集中到战略远景上来。

此外，传统的财务指标只能报告上期发生的情况，

不能告诉经理下一期怎样改善业绩；而平衡计分法则可充当公司当前及未来成功的基石。

而且，与传统的指标不同，从四种角度得出的信息，可使经营收入等外部测评指标与新产品开发等内部测评指标之间达到平衡。这套平衡的测评指标既表明了经理们在绩效测评指标方面已经做出的权衡，又可使他们在未来实现目标时无需在关键性的成功因素之间再进行权衡。

最后，许多公司现在正企图实行局部性的改进计划，如程序重建、全面质量、雇员授权等，但它们都缺乏整体意识。平衡计分法可作为组织的各种努力的聚焦点，向经理、雇员、投资者乃至顾客明确并通报。正如一家大公司的高级经理所说："以前，年度预算是我们主要的管理规划手段。现在，平衡计分法作为表达方式，是评价所有新项目和业务的基点。"

平衡计分法不是一块适用于所有企业或整个行业的模板。不同的市场地位、产品战略和竞争环境，要求有不同的平衡计分法。各单位应当设计出各有特点的平衡计分法，以便使之与自己的使命、战略、技术和文化相符。实际上，检验平衡计分法是否成功的关键，在于其透明度：一个观察者通过 15 个～20 个平衡计分指标，应该能够看清该单位的竞争战略。下面的几个例子可以说明在不同的公司中平衡计分法是如何把管理与测评结合起来的。

罗克沃特：对行业的变化做出反应

罗克沃特公司的战略目标必须转化为实际目标和行动

罗克沃特公司是一家全球性的工程建筑公司（布朗及鲁特/哈利伯顿公司）的全资子公司。它在水下工程建筑业中处于全球领先地位。诺曼·加姆伯斯于1989年底出任公司首席执行官。他知道，该行业的竞争环境已经急剧地改变了。“在70年代，我们是一群穿着湿衣服、举着火把从船中跳入北海的家伙。”加姆伯斯说。但在80年代，海下承包业的竞争变得更加激烈，许多小公司离开了这一行业。而且，竞争的重点改变了，几家大石油公司希望能与自己的供货商发展长期伙伴关系，而不是根据价格高低选择供货商。

加姆伯斯同他的高级管理人员一起，塑造了一幅远景：“作为受顾客欢迎的供货商，我们应在向顾客提供最高的安全和质量标准方面处于行业领先地位。”他还构想了一套战略，用来实施这一远景，该战略的五个组成因素是：超出顾客预期和需要的服务；高水平的顾客满意度；安全、设备可靠性、灵敏性和成本效率的不断提高；高质量雇员；实现股东预期。这些因素又被发展为战略目标（见图7—1）。不过，要想使战略目标能为公司创造价值，它们就必须被转化为实际目标和行动。

罗克沃特的高级管理层团队把公司的远景和战略转化成了平衡计分法的四套绩效测评指标（见图7—2）：

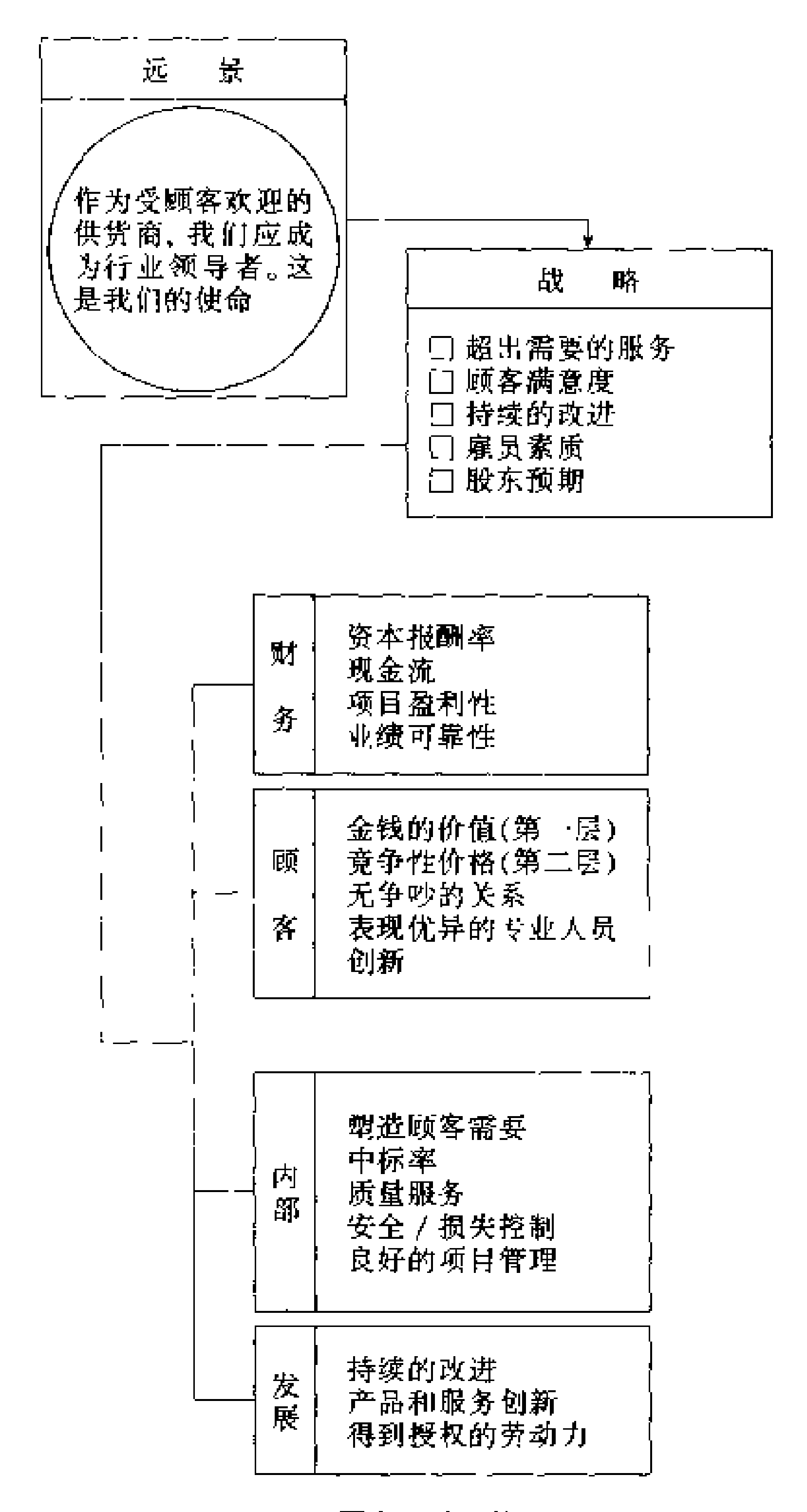


图 7—1　罗克沃特的战略目标

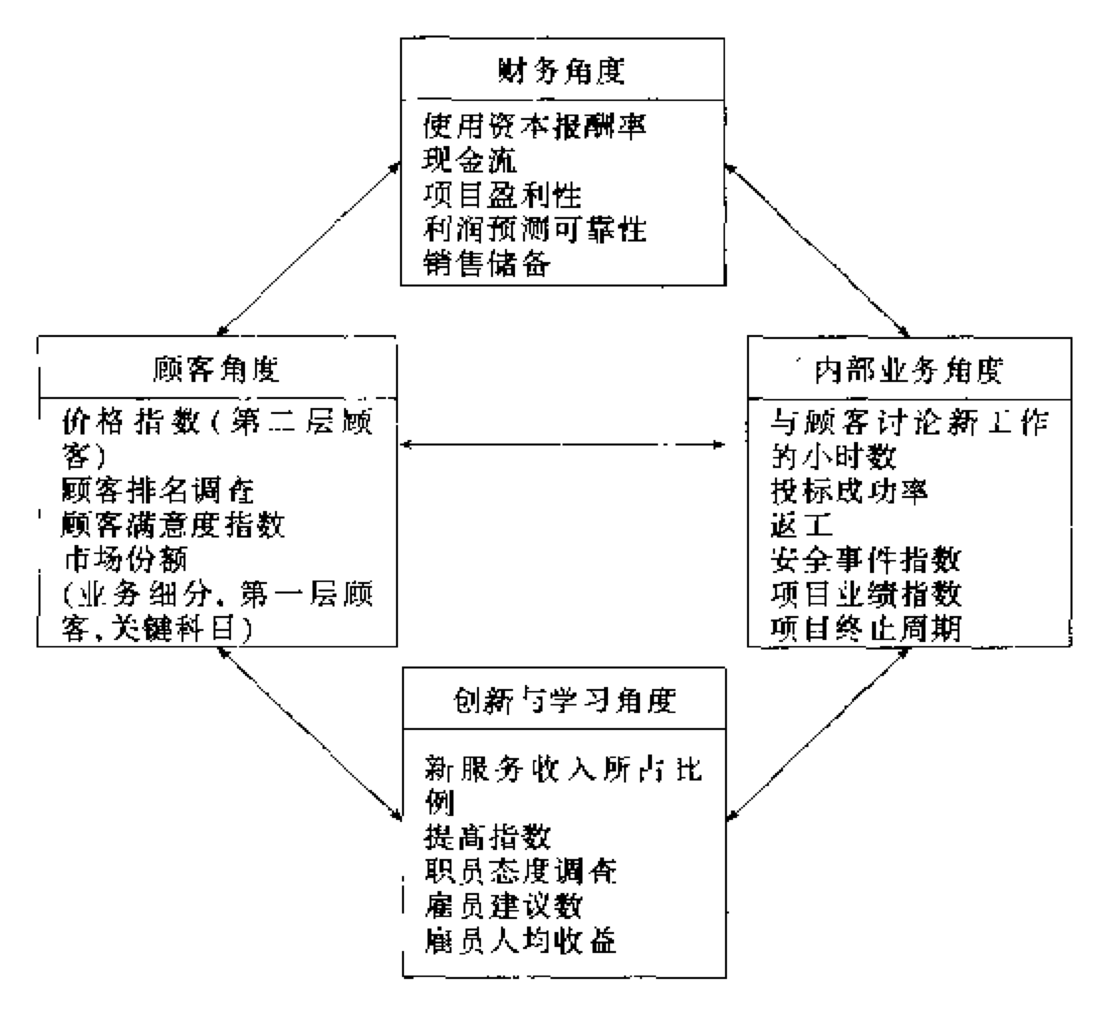


图7—2　罗克沃特的平衡计分测评法

1. 财务指标：财务角度包含三个对股东很重要的指标。其中，资本报酬率和现金流反映了对短期结果的偏好；预测可靠度表明了母公司希望减少由于业绩的预期外波动而引起的历史不确定性。罗克沃特的管理层增加了两个财务指标。项目盈利性集中于把项目作为计划和控制的基本单位，销售储备有助于减少绩效的不确定性。

2. 顾客满意度：罗克沃特公司希望能把两类顾客区分开来：第一层顾客是指想建立高附加值关系的石油公司；第二层顾客是指那些根据价格选择供货商的顾

客。公司设立了价格指数，把关于竞争位置的可得信息综合起来，以确保当竞争加剧时能保住第二层顾客的生意。

但是，公司的战略是注重以价值为基础的生意。某组织每年进行一次调查，把顾客对罗克沃特服务的评价与对其他竞争者的评价进行比较、并排出先后顺序。此外，每个月还邀请第一层顾客对满意度和绩效进行评分。罗克沃特的经理人员认为，实行这些测评措施，可使他们与顾客建立直接的联系，并达到大多数行业都达不到的市场反馈水平。最后，主要科目的市场份额提供了客观证据：顾客满意度的提高产生了实际可见的收益。

3.内部程序：为了构造出内部程序的测评指标，罗克沃特的经理人员界定了一个项目从启动（认识到顾客的需要）到完成（顾客的需要被满足）所经过的生命周期。对项目周期中的五个业务程序阶段，都一一制定了测评指标（见图 7—3）。

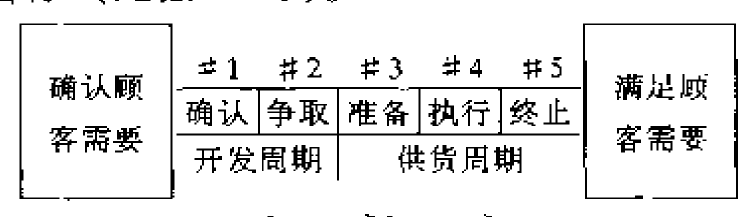


图 7－3　罗克沃特如何满足顾客需要

- 确认：所花费的与潜在顾客讨论新工作的小时数
- 争取：投标成功率
- 准备和交付：项目业绩效率指数，安全/损失控制，返工
- 终止：项目终止周期的长度

罗克沃特的经理人员希望有能传达与顾客建立关系的重要性的指标

内部绩效测评指标显示了罗克沃特在思考方式上的重大转变。以前，公司重视每个职能部门的业绩，现在则转到了把关键的业务程序联系起来的测评指标上。开发出一个全面、及时的项目业绩效率指数，被看作是公司的关键核心能力。罗克沃特认为，安全也是提高竞争力的重要因素。内部研究表明，出现事故带来的间接成本，是直接成本的 5 倍～50 倍。平衡计分法包括一个安全指数，它由一套全面的安全测评体系得出，能找出所有可能对人、物或程序造成损害的不希望发生的事件，并进行分类。

罗克沃特的管理层慎重考虑了如何为确认阶段选择测评指标。它认识到，与关键的主顾讨论新工作所花费的小时数，是对投入或程序的测评指标，而不是对产出的计量。管理层希望测评指标能清楚无误地向组织的所有成员传达与顾客建立关系并满足顾客需要的重要性。管理层相信，与关键的主顾一起有效地利用时间，是影响结果的前提条件。公司特意选择了这一对投入的测评指标，以教育员工懂得与顾客紧密联系，从而发现并满足其需要的重要性。

4. 创新和提高：创新和学习的目的在于加速财务、顾客和内部程序的改进。在罗克沃特，这类改进除了来自于内部业务程序的不断改善外，还来自于会带来新的收入来源和市场扩展的产品和服务创新。对前一个目标是用持续提高指数来衡量的，该指数代表了若干关键的

业务指标（如安全和返工）的改进速度。后一个目标是用新服务的收入比例来衡量的。但是，为了同时促进产品/服务创新和业务改进，公司认为有必要为雇员创造一种充满激励气氛的环境。职员态度调查和雇员建议数量的统计指标，都可以用来衡量是否创造了这样一种氛围。最后，人均收益可用来衡量雇员努力和培训计划所产生的效果。

平衡计分法有助于罗克沃特的管理层以发展的眼光看待经营活动，也有助于管理层激励雇员和把顾客的反馈结合到经营之中。它使公司成员达成了一种共识：与关键的客户建立伙伴关系是十分必要的，大幅度减少安全事故是非常重要的，在跨年度项目的每一阶段都需要加强管理。加姆伯斯把平衡计分法看作是帮助公司最终实现其成为本行业排头兵的目标的无价之宝。

苹果电脑公司：调整长期绩效

苹果公司曾经以技术和产品作为重心，现在已引人把重心转向顾客的测评指标

苹果电脑公司设计的平衡计分法，使高级管理层的注意力集中到一个能使讨论范围不再局限于毛利、股权报酬率和市场份额的战略上。一个对苹果公司管理层的战略思想十分熟悉的小型指导委员会，从4个方面——选择应当集中的测评类型，并在每种类型中确定若干种测评办法。在财务方面，苹果公司强调股东价值；在顾客方面，强调市场份额和顾客满意

度；在内部程序方面，强调核心能力；最后，在创新和提高方面，强调雇员态度。苹果公司的管理层按以下指标一一分析了这些测评类型：

苹果公司把平衡计分法作为规划长期绩效的手段，而不是作为促进经营变革的手段

1. 顾客满意度： 从历史上看，苹果公司曾是以技术和产品为重心的公司，靠设计出更好的电脑进行竞争。顾客满意度指标刚刚开始引入，目的是使雇员适应公司向顾客推动型的转变。J.D. 鲍尔协会是一家顾客调查公司，现在正为计算机行业工作。但是，苹果公司意识到自己的顾客基础不是同质的，因而觉得有必要在 J.D. 鲍尔协会之外独立进行自己的调查，以弄清全球范围内主要的细分市场。

2. 核心能力： 公司经理人员希望雇员高度集中于少数几项关键能力上，如用户友好界面，强劲的软件构造，以及有效的销售系统。不过，高级经理们认识到，以这些能力为尺度测评绩效比较困难。因此，公司目前正在研究对这些难以衡量的能力如何获取量化指标。

3. 员工的投入和协调程度： 苹果公司每两年在公司的每个组织中进行一次全面的员工调查；随机抽取员工进行调查则更为频繁。调查的问题包括员工对公司战略的理解程度，以及是否要求员工能创造与该战略一致的结果。调查结果说明了员工反应的实际水平及其总体趋势。

4. 市场份额： 达到临界的市场份额，对高级管理层十分重要。这不仅是因为显而易见的销售额增长收益，而

且是为了使苹果的平台能牢牢吸引和保住软件开发商。

5. 股东价值：股东价值也被视为一个业绩指标，虽然这一指标是业绩的结果，而不是驱动者。把这一指标包括在内，是为了消除以前对毛利和销售增长率的偏好，因为这两个指标忽视了为了未来取得增长今天必须进行的投资。股东价值指标量化了为促进业务增长而进行的投资可能产生的影响。苹果公司的多数业务是在职能分工的基础上组织的（销售、产品设计、全球范围的生产和经营），因此，只能计算公司整体的股东价值，而不能分层计算。不过，这一指标可以帮助各个单位的高级经理们分析他们的活动对公司整体价值的影响，并对新的业务活动进行评价。

虽然这 5 个绩效指标最近才开发出来，但它们已经对帮助苹果公司的高级经理集中精力于自己的战略起了很大作用，首先，苹果公司的平衡计分法主要是作为一种规划手段，而不是控制手段。换句话说，苹果公司用这些指标调整公司业绩的“长波”，而不是推动经营的变革。而且，除了股东价值之外，苹果公司的测评指标都可以从横向和纵向两个方向深入到每一个职能部门。从纵向考虑，每一个测评指标都可细分为若干个组成部分，可以评价每一部分对整体的运行起了什么作用。从横向考虑，比如说，测评指标可以识别设计和制造对顾客满意度等起了什么作用。而且，苹果公司发现，平衡计分法有助于为提出和实现规划建立一种可计量输出值的语言。

苹果电脑公司的 5 个绩效指标被用作基准，与行业中最优秀的组织进行比较。现在，它们还被用来制定经营计划，并被纳入了高级经理人员的报酬计划之中。

高级微型设备公司：强化战略信息

在AMD公司，平衡计分法仅仅包容了经理们已经学过的知识

高级微型设备公司（AMD）是一家半导体公司。它很迅速而且很容易地就转向了平衡计分法。它已经清楚地确立了自己的使命和战略，并在高级经理中对公司在竞争中的位置达成了共识。它还从许多不同的来源和信息系统获取了多个绩效测评指标。平衡计分法把种种指标加以统一，形成了每季一份的情况介绍，包括七个部分：财务测评指标；以顾客为基础的测评指标，如准时交货、间隔期以及按计划履约率等；对晶片制造、组装和检验、新产品开发以及处理技术开发等关键业务程序的测评指标；最后是对公司总体质量的测评指标。此外，通过为循环周期和各程序产量之类的主要经营参数设定目标提高率，对组织的学习能力进行测评。

现在，AMD把平衡计分法看作是一个系统地储存战略信息的宝库。这些战略信息为规划的长期趋势分析和绩效测评提供了方便。

加快变革的进程

上述公司以及其他公司的经验表明，当使用平衡计分法来加快变革的进程时，它最富有成效。例如，罗克沃特公司是由两家不同的组织合并而成的，雇员们有不

同的文化，讲不同的语言，有不同的经营经验和背景。平衡计分法可以帮助公司集中力量于成为行业领先者必须干好的事。

约瑟夫·迪菲奥是巴克莱银行三个营业分部之一的服务部的总经理，他必须把该部门由一个内部附设的服务提供者变成一个全球性的竞争者。人们虽然已对战略达成共识，但对于如何使战略实际运作起来还有很多争论。平衡计分法使这些不一致的领域凸现出来。在平衡计分法的帮助下，该分部最终就如何取得成功达成了一致。迪菲奥评价平衡计分法的影响时说："它帮助我们在整个组织中加快改革，越来越面向市场。它使我们就确定目标和如何实现目标达成了共识。"

平衡计分法使经理们使够看到公司绩效的广度和总额

阿勒罗格设备公司是一家半导体公司。它是最早使用平衡计分法的公司，现在每年都用它来更新为分部经理设定的目标。公司总裁杰利·费什曼说："起初，平衡计分法引起了巨大的和显著的变化。现在，当我们把注意力集中于某些领域时，如新产品的毛利时，它仍然如此，但它今天的主要影响，是支持若干年来我们一直在努力实现的规划。"最近，公司正在试图把平衡计分法的指标与 Hoshin 计划结合在一起使用。Hoshin 计划是一种使整个公司每年集中精力实现一个或两个主要目标的程序。阿勒罗格公司的 Hoshin 目标，包括顾客服务和新产品开发，公司的平衡计分法中为这些目标设定了测评指标。

但平衡计分法并非总能推动这类变革。例如，

AMD的平衡计分法就未能产生明显的影响，因为公司管理层并未利用它来推动变革的进程。在采用平衡计分法以前，高级经理们已经对公司的使命、战略和关键的绩效测评指标达成了一致意见。AMD在一个单一的行业范围内活动。几位最高层经理对这一行业范围内的市场、工程、技术和其他关键因素都非常熟悉。对他们来说，平衡计分法所揭示的简要信息既不新颖，也不令人惊奇。而且，分散经营的各生产单位的经理们，也对自己的业务拥有大量信息。平衡计分法确实能使他们看清公司业务的广度和全体，使他们更有能力当好整个公司的经理。但总的来说，平衡计分法只是对经理们已经普遍掌握的知识进行了浓缩。

平衡计分法在AMD只取得有限成功的事实表明，当用它来推动改革进程时，平衡计分法的作用最明显。一些公司把高级经理人员的报酬同实现为平衡计分法指标所设定的弹性目标联系起来。多数公司企图把平衡计分法转化为经营指标，并使之成为各下属单位改善经营活动的中心。平衡计分法不仅仅是一种测评体系，它也是一种有助于企业取得突破性竞争业绩的管理体系。

在FMC公司实施平衡计分测评法：与莱利·D·布拉迪的一次谈话

FMC公司是美国经营最为多样化的公司之一，其21个分部在5个细分业务领域中生产300多种产品：工业化学制品、日用化学制品、贵金属、防卫系统、机械设备。FMC公司总部位于芝加哥，

在全球的销售收入超过40亿美元。

自1984年以来，公司实现的年投资报酬率高于15%。高报酬率加上1986年进行的资本结构大调整，使股东价值的增长速度明显超过行业平均水平。1992年，公司进行了战略回顾，以便确定能使股东价值最大化的未来最佳路线。作为这次回顾的结果，FMC采用了增长型战略来支撑自己强劲的经营业绩。这一战略要求对经营上的各种权衡更加重视，更以外部为中心。为了促成这一转变，公司决定使用平衡计分测评法。在罗伯特·S·卡普兰对公司进行采访时，FMC的执行副总裁莱利·D·布拉迪介绍了公司实施平衡计分法的经验。

罗伯特·S·卡普兰：平衡计分测评法在FMC的地位如何？

莱利·D·布拉迪：虽然我们仅仅完成了实施平衡计分测评法的实验阶段，但我认为它很可能成为FMC管理体系的柱石。它使我们能把各个单位的战略转化为能与我们的整个管理体系相吻合的测评体系。

例如，一位经理报告说，过去，他的分部要测量很多经营变量，而现在由于采用平衡计分法，只需选择12个参数作为战略实施的关键指标。这些战略变量中，有7个对这一分部是全新的测评方法。该经理认为，这一发现证实了其他几位经理正在报告的东西：平衡计分测评法增强了对战略实施的理解和战略实施的一贯性。另一位经理报告说，

与财务月报乃至他的战略计划不同的是，如果对手看到了他的平衡计分测评法，他就会失去自己的竞争优势。

很少能让部门经理对公司发起的行动表现出如此的热情。是什么使你和他们选择了平衡计分测评法？

FMC有一个明确的使命：成为我们的顾客最重视的供货商。我们已经在普遍实行多种改进方案：全面质量、目标管理、组织效率、建立表现优异的组织等。但这些行动并未见效。每当我们提出一个新方案，各分部的人都会坐着不动，并提出疑问："这个方案怎样才能与我们应当执行的其他六个方案配合好？"

"各种各样的新举措都有自己的口号，造成了混乱，并使各种信号搅和在一起了。"

业务经理们觉得，公司总部的人员是把自己喜欢的方案强加到了各个分部身上。公司发起的行动多种多样，每个行动都有自己的口号，结果使人们对到底该集中力量干什么，以及各个不同的方案之间有什么关系产生了混乱，各个信号搅和在一起了。当一天结束时，我们仍然要求部门经理在完成这些新举措的同时提供连贯的短期财务绩效。

你们使用什么类型的测评指标？

FMC公司的管理团队像多数公司一样，每月都要检查各个营业部的财务绩效。作为一家高度多

样化经营的公司，我们把资产从成熟的、能产生大量现金的分部调配到有明显的发展机会的分部，因此，使用资本报酬率这一测评指标对我们尤其重要。我们是少数几家根据通货膨胀率调整内部财务指标的公司之一，这使我们能更准确地了解一个分部的盈利情况。

“如果你打算让一个分部或一家公司改变战略，你最好是改变它的测评体系。”

每年年底，我们对实现了可预测财务绩效的分部经理进行奖励。在过去的 20 年中，我们对公司严格进行管理，并且取得了成功。但是，公司未来如何发展，应当从哪里寻求突破并进入新领域，反而变得不清楚了。我们成了一家投资报酬率很高但未来发展潜力很小的公司。从我们的财务报告中，也看不清我们在实施新的长期举措方面取得了哪些成绩。公司经理对支出和预算对比情况的质疑，也使公司重心集中在短期和内部经营上。

可是问题还不仅仅限于此。想想吧，一家公司专注于让分部经理对可能在各个分部间进行加总的财务结果负责，这家公司还能增加什么价值呢？我们把一家干得很好的企业和一家干得很差的企业合在一起，整个企业的业绩就会处于一般水平。为什么不把整个公司分割成若干独立的公司，让市场对资本重新分配呢？如果我们打算通过管理一群多样化经营的公司来创造价值，我们就必须理解它们的经营，为它们提出战略重心。我们应当确信，每个

分部都有能使自己获得可持续竞争优势的战略。而且，我们必须能够通过对它们的经营绩效进行测评，来评价这些分部是否达到了自己的战略目标。

如果你打算让一个分部或一家公司改变战略，你最好改变它的测评体系，以便与新战略保持一致。

仅仅测评短期财务结果，有其局限之处，平衡计分法是如何作为解决之道出现的？

1992 年初，我们组织了一个工作组，把我们公司采取的种种新举措构成了一个有机的整体。我们希望弄清楚，哪些事情必须用不同的方式去做，以便使组织的整体效率显著提高。我们承认，公司的经营测评指标变得过于短期化了，过于以内部为中心了。很难确定应该用什么取代以财务为重心的指标。我们希望经理们能继续寻求持续的改进，但我们也希望他们能找到取得突破性绩效的机会。

当分部没有完成财务目标时，原因通常不在内部。一般来说，是分部的经理错误地估计了市场需求，或者未能预测出竞争对手的反应。我们需要一种新的测评体系，引导经理们超越内部目标，在全球市场上寻求突破。这一体系必须注重对顾客的服务、市场位置，以及会为企业创造长期价值的新产品的测评。我们把平衡计分法作为讨论的核心。它迫使分部的经理们回答这些问题：我们怎样才能成为顾客最重视的供货商？我们怎样才能更注重外部？我的分部的竞争优势是什么？竞争的薄弱之处

在哪里？

你们是如何在FMC开始使用平衡计分法的？

我们决定采用一个实验性的方案。我们选择了6位分部经理，让他们为自己的业务构想出最初的平衡计分测评法。每一分部都必须实施战略分析，找出能带来竞争优势的资源。平衡计分测评法中的15个～20个测评指标，都必须具有该组织的特色，并且必须清楚地说明哪些经营绩效短期测评指标与战略成功的长期轨迹一致。

六位分部经理是否是自由地构想自己的平衡计分测评法？

我们希望分部的经理能进行自己的战略分析，构造出自己的测评指标。这是使高级管理层和分部管理层就经营目标达成一致的一个基本因素。不过，高级管理层还是为结果设置了一些条件。

首先，我们希望这些测评指标是客观的和可量化的。分部的经理将对提高平衡计分测评法的指标负责，就像在使用财务月报时一样。其次，我们希望产出的测评指标不是以程序为导向的指标。多数正在施行的改进方案，都强调对时间、质量和成本的测评。可是，注重测评时间、质量和成本，会使经理仅仅关心有限的程序改进，而不是突破性的产出目标。注重实现产出，会迫使分部经理理解自己的行业和战略，并有助于他们通过具体的产出目标对战略的成功进行量化。

你能说明程序测评指标与产出测评指标之间的区别吗?

你必须很好地理解自己的行业，才能在程序改进和实现产出之间建立联系。下面是三个分部对循环周期进行测评的例子。对循环周期的测评，是一个常见的程序测评指标。

对于多数防御设备的供货商而言，提前交货不会产生什么额外收益。而且，合同中大多有对存货的保管成本进行补偿的条款。因此，在这一行业中，试图减少存货或缩短循环周期，不会带来任何收益，只有生产复杂性的降低可以导致实际生产成本的减少时，循环周期缩短或存货减少才会带来收益。产出绩效目标必须是实际现金节余额，而不应是存货减少或者循环周期缩短。

而对于包装设备的供应商来说，则应大幅度降低订货与供货之间的时间间隔。这一改进可使存货减少，并有可能多获得 35% 的市场份额。此时，循环周期的缩短可以同增加销售和市场份额的具体目标联系起来。这种关系并非浅性的，但每当我们改进了完全生产时间时，产出都能增加。

在农业机械行业中，有一个业务领域的订单是集中在每年很短的一段时间内收到的。目前的制造周期长于这一订货期，因此，要根据销售预测生产各种机械设备。这种根据预测进行生产的程序，造成了大量存货，其数量是其他业务存货水平的两倍以上，并经常出现生产出来的设备过剩或陈旧的现象。订货与供货间隔时间的逐渐缩短，对改变这一状况起不到什么作用，但是，如果一部分或全部生

产计划的制造周期都能缩短到少于订货集中的那段时间，那就会有突破性的进展。该分部可以转而按订单拟定生产计划，从而消除按预测进行生产造成的供应过剩。在这个例子中，缩短周期带来的收益是呈梯形分布的，只有周期降至某个关键水平以下才会出现收益。

我们这里有三个企业、三种不同的程序，它们都有精心设计的测评质量、成本和时间的体系，但却会以极不相同的方式感受改进所带来的影响。各个企业的情况是如此多样，使高级管理层根本无法具体看出时间和质量的改进对每个单位有什么影响。不过，所有的高级经理都理解产出目标，当向他们展示了历史趋势和未来目标时，情况就更加如此。

基准法在许多公司被普遍运用，它是否与平衡计分测评法相适应?

很不幸，许多起初很好的想法，最后都变成了肥皂泡，基准法就是其中一例。那些试用过基准法的企业中，大约有95%的公司花了一大笔钱却毫无所得。基准法与平衡计分测评法之间的差别，有助于加深对程序测评指标和产出测评指标之间差别的认识。为程序设立基准，要比为产出设立基准容易得多。在平衡计分测评法下，我们要求每个分部的经理走到自己的组织外部去，对各种能实现长期产出目标的方法进行判断。我们的每一个产出测评指标都有自己相关的长期目标。我们特意没有明确规定应该在何时实现这些目标。我们想激励经理去

思考，怎样用不同的方式来实现目标，而不是把当前的工作做得更好。到外部去了解别人如何实现突破性的成功，我们称其为目标证明而不是基准法。

分部的经理们能否设计出以产出为导向的测评指标?

分部的经理们确实遇到了一些障碍。由于强调产出测评指标，而以前却是以经营和财务指标为重心，因此，在顾客和创新这两个方面尤其困难。这也是平衡计分测评法程序最能帮助我们明确和理解现有战略的两个领域。

最初的问题是，管理层团队同两个条件都发生了冲突：他们提出的测评指标往往无法量化，并且是以投入为导向，而不是以产出为导向。有几个分部希望进行顾客调查，根据调查结果设定一个指标。我们认为，单一的指标没有什么价值，我们愿意选择诸如对竞争者的溢价等更困难的测评指标。

不过，我们确已发现，进行充分的顾客调查，是推动以外部为中心战略的一种很好的方式，因此，我们决定利用调查的结果，在年度经营回顾中开展讨论。

当你们开始启动那六个实验性项目时是否遇到了问题?

开始时，几个分部的经理对自己从总部得到的自由并不太热情。他们知道，平衡计分法极强的可见性和透明度，使他们不能再进行自己已有丰富经验的内部权衡。他们最初把分部绩效可见性的加强看作是总部人员想干预他们内部业务程序的最新

企图。

为了消除这种担心，我们围绕着长期目标设计了具体目标。我们仍然注意检查月度和季度的统计数据，但这些数据现在与实现长期目标所取得的成绩相关联，并且证明在短期绩效和长期绩效之间进行适当的平衡是有道理的。

我们还曾希望尽快把重心从测评体系转向实现绩效的结果。以测评为导向，会强化对控制权和短期化的担心。通过强调目标而不是测评方法，我们就能证明我们的意图是实现突破性的绩效。

但这一过程并不容易。一个分部的经理描述了他在收到我们要求建立平衡计分法的命令之后，在实施这一方案过程中经历的三个阶段：拒绝：相信它会结束；治疗：它不会结束，让我们快点行动并坚持下去；主权：我们为了自己的利益而行动。

最后，我们成功了。我们现在有了六位皈依平衡计分法的信徒，他们正帮助我们在整个组织中进行宣传。

我知道你们不仅仅对经营单位使用平衡计分测评法，还开始应用于公司员工

与我们最初在六个营业部所做的工作相比，对公司工作人员群体运用平衡计分法更对人有启发。我们几乎没有特意为公司工作人员使用这一方法制定什么战略。我怀疑，很多公司是否能清楚地回答这一问题："工作人员如何提供竞争优势?"而我们每天都会对生产第一线的员工提出这个问题。我们

刚刚开始要求员工向我们解释，他们是否在提供低成本或有差别的服务。如果他们对这二者都不能提供，我们就该努力找出问题之所在。这一领域确实极有潜力推动组织发展和增强战略能力，我同各组织中财务人员的谈话表明，人们对设计和使用平衡计分法意味着责任的扩大表示担心：当公司把主要的测评体系由纯粹的财务指标改为平衡计分法时，总会计师的作用会发生何种变化？

过去，有两个部门负责监督业务单位的绩效。公司的发展部负责制定战略；总会计师保存历史记录，编制预算和测评短期绩效。战略家们制定出五年和十年计划，总会计师们制定一年预算方案，并进行短期预测，两个群体之间不存在什么联系。而现在，平衡计分法在二者之间架起了一座桥梁。财务指标是在由总会计师执行的传统职能的基础上建立起来的，其他三个方面的指标使发展部的长期战略目标可以进行测评。

在旧的环境中，分部的经理们试图在短期盈利和长期发展之间取得平衡，并根据他们回顾战略计划或预算与否，收到不同的信号。这种结构使人们在短期盈利和长期发展之间取得平衡并不容易，而且，坦率地说，当高级管理层需要共同承担进行权衡的责任时，非常让人头疼。

也许公司的总会计师应该承担测评和设立目标的全部责任，包括执行这些程序所需的各种制度。新的公司总会计师可以是一名杰出的制度管理员，他了解各种权衡，擅长于报告和描述它们。他所发

挥的这一作用，并不意味着无需进行战略规划，只是使两种体系更加相容。平衡计分法可以起到激励和评价绩效的作用。但我认为，它的首要价值在于它能使战略开发和财务控制二者中已经很强大、但被相互分割的能力结合在一起，它是公司从未有过的经营绩效桥梁。

“我把平衡计分法看作是战略性测评体系，而不是我们战略的测评指标。”

你预计应当隔多少时间检查一次分部的平衡计分法？

我们将要求经理们分组考察他们的分部每月上交的报告。高级管理层可能是每季度轮流考察一次平衡计分测评报告，这样，每个月我们就能考察7～8个分部。

按月或按季评价分部的战略是否不太一致？这种考察是否强调了短期绩效？

我把平衡计分法看作是一种战略性的测评体系，而不是对我们战略的测评指标。我认为这是一个重大的差别。月度或季度的平衡计分情况测评的经营活动，是与我们的长期战略相一致的。

这里有一个关于短期和长期之间相互作用的例子。我们敦促分部经理去选择将要求他们进行变革的测评指标，例如，渗透到我们目前还没有代理人的关键市场中去。我们可以每月检查对市场的渗透情况，并得到关于我们的长期战略能否最后成功的

有价值的短期信息。当然，有些测评指标，如每年的市场份额和创新指标，是不能每月进行更新的。不过，测评指标多数都是每月计算一次。

对平衡计分法还有些什么想法?

我认为，对公司来说，最重要的是不要把平衡计分法当作最新的时髦玩意儿来使用。我感到，很多公司求助于平衡计分法，就像以前求助于全面质量管理、表现优异组织等等一样。你听到了一个好主意，公司的几个工作人员就开始做这件事，可能还会花高价从外面请顾问，最后，你放进来了一个与以前存在的只是稍有不同的体系，而且这种体系是渐进式的，你并不能从它们那里得到多少帮助。

如果你把平衡计分法看作是一个新的测评体系，最后需要成千上百的测评方法和一个又大又贵的执行信息系统，那么情况会更糟。这些公司没有看到平衡计分法的本质：它的重心、它的简捷和它的视野。真正的价值在于把平衡计分法变成对企业的管理方式的柱石。它应该是管理体系的核心，而不是测评体系。只有高级经理们才能决定，是让平衡计分法仅仅成为一种记录活动，还是成为能带来突破性绩效的能够整合和调节战略的杠杆。

建立平衡计分测评法

每个企业都是独具特色的。因此，在建立平衡计分测评法时，也应走自己的路。例如，在苹果公司和 AMD 公司，是由一位对最高管理层的战略思

想极为熟悉的高级财务经理或业务发展经理，在不进行广泛审议的情况下，构想出初始的平衡计分测评法。而在罗克沃特公司，高级管理层还需要共同确定公司的战略，至于推动战略成功并对此加以测评的那些关键的执行手段，就更非一人之功。

像罗克沃特这样的公司，可以采用一个系统的发展计划，来构建平衡计分测评法，同时鼓励高级经理和中级经理们对其加以支持。下面是一个典型项目的简况：

1. 准备。企业应首先明确界定适于建立顶级平衡计分测评法的经营单位。一般来说，有自己的顾客、销售渠道、生产设施和财务绩效测评指标的经营单位，适于建立平衡计分测评法。

2. 面谈：首轮。经营单位的多名高级经理（通常是6位～12位）收到关于平衡计分测评法的背景材料，以及描述公司的远景、使命和战略的内部文件。

平衡计分测评法的推进者（或者是外部的顾问，或者是公司中组织这一行动的经理）与每位高级经理进行大约90分钟的面谈，以掌握他们对公司战略目标的了解情况，并得到对平衡计分测评法的实验性提议。推进者还可与一些大股东会谈，了解他们对经营单位财务绩效的期望。还可与一些重要顾客会谈，了解他们对最好的供货商的表现有何期望。

3. 经理讨论会：首轮。最高管理层与推进者一起设计平衡计分测评法（见图7—4）。在这一过

程中，小组讨论中提出的对使命和战略的各种说法，最终应达成一致。然后，由小组回答这一问题："如果我成功地完成了我的使命和战略，对股东而言，对顾客而言，对内部业务程序而言，对我创新、发展和提高的能力而言，我的绩效会有何不同？"

可以播放与股东和顾客代表会谈的录像带，以便让讨论者可从外人的角度考虑问题。在确定了关键的成功因素后，由小组制定初步的平衡计分测评法，其中应包括对战略目标的绩效测评指标。由于角度不同，小组提出的测评指标常常会多于四五个。此时，不一定非要将选择范围缩小，但可进行民意测验，以弄清提出的某些测评指标是否被小组认为应处于次要地位。

4. 面谈：第二轮。推进者对经理工作室得出的结果进行考察、巩固和证明，并就这一暂定的平衡计分法与每位高级经理举行会谈。推进者还可就在实施平衡计分法时可能遇到的问题征求意见。

5. 经理讨论会：第二轮。高级管理层和其直接下属，以及为数众多的中层经理，再一次集中，对企业的远景、战略陈述和暂定的平衡计分法进行讨论。参加者分组展开工作，讨论所提出的测评指标，把正在施行的种种变革方案与测评指标联系起来，并开始构思实施计划。在结束时，参与者要为所提出的测评指标一一设定弹性目标，包括拟定改进进度。

6. 经理讨论会：第三轮。高级经理人员举行

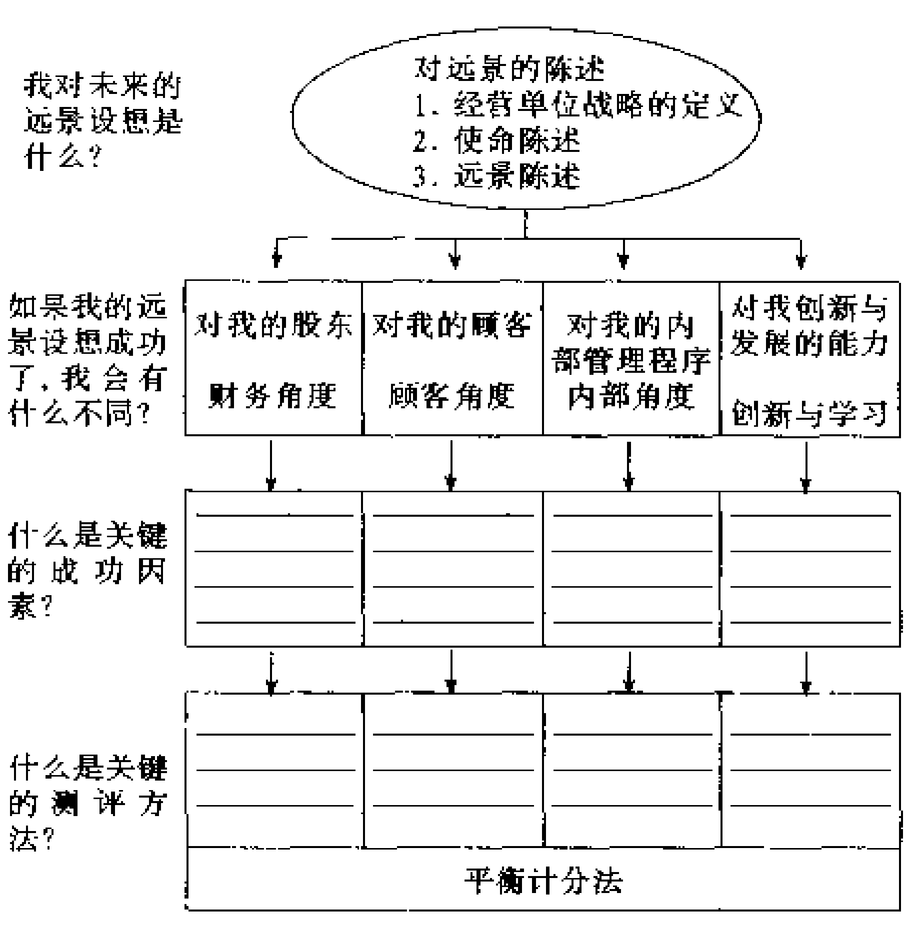


图7—4　通过把测评方法与战略联系起来开始行动

聚会，就前两次讨论会所制定的远景、目标和测评方法达成最终的一致意见，为平衡计分法中的每一指标确定弹性目标，并确认实现这些目标的初步行动方案。团队必须商定一项实施方案，包括向雇员宣传平衡计分法、把平衡计分法结合到管理哲学中，以及开发信息系统，以支持平衡计分法。

7. 实施。由一个新组建的团队为平衡计分法设计出实施计划，包括在测评指标与数据库和信息系统之间建立联系、在整个组织内宣传平衡计分法，以及鼓励和加速为分散经营的各单位开发出二级指标。这一过程的结果，是构造出全新的执行信

息系统，它能把最高级经营单位的测评指标向下贯彻，与各车间和各现场具体的经营指标联系起来。

8. 定期考察。每季或每月应准备一份关于平衡计分法测评指标的信息蓝皮书，以供最高管理层进行考察，并与分散经营的各分部和部门进行讨论。在每年的战略规划、目标设定和资源分配程序中，都应包括重新检查平衡计分测评法指标。

平衡计分法对外部报告的影响

有几位经理问道：平衡计分法是否适用于外部报告？如果平衡计分法实际上是长期绩效的驱动器，这一信息是否对投资界有意义？

实际上，很难对投资界讲明平衡计分法的含义。平衡计分测评法主要对有明确战略的经营单位和分部有意义。许多公司设有好几个分部，每一个分部都有自己的使命和战略，各自的平衡计分法难以汇总成一个公司整体的平衡计分测评法。而且，如果平衡计分法确实能使人看清经营单位的战略，那么，这一信息乃至其使用的测评指标，都可能是非常敏感的数据，对竞争者都会有重大价值。但更重要的是，平衡计分法是一个相对较新的发明，因而，在它成为对外部机构报告的系统组成部分之前，在公司内部多试验几年是有好处的。

即使平衡计分法本身更适合于外部报告，目前金融界本身对把财务报告转变为战略报告也没有多

大兴趣。一位公司总裁已经发现，外部金融界对于作为平衡计分法基础的那些原理表示怀疑："我们更多地是对顾客使用平衡计分法，而不是对我们的投资者。金融界不太相信长期指标，偶尔还会告诉我们一些经验性的数据，证明在股价和对全面质量管理及内部程序的重视之间存在着负相关。"

不过，投资界已开始关注新产品绩效的某些关键指标。这会不会是转向战略思考的一个早期迹象呢？

8. 把平衡计分法作为战略管理体系的基石①

罗伯特·S·卡普兰　大卫·P·诺顿

内容提要

为了适应信息社会的竞争，公司不断对自身进行改造，公司开发无形资产的能力正在变得比管理有形资产的能力更为高明。几年前，罗伯特·S·卡普兰和大卫·P·诺顿介绍了平衡计分测评法，它用从顾客角度、内部业务流程角度以及学习和发展角度测评绩效的指标，弥补了传统财务指标的不足之处。平衡计分法使公司能在了解财务结果的同时，又能对自己在增强未来发展能力方面取得的进展进行监督。

最近，一些公司经过进一步探索，发现平衡计分测评法可以作为新的战略管理体系的基石。传统的管理体系依赖于财务测评指标，这些指标同公司

① 原文发表于《哈佛商业评论》1996年1/2月号。重印号96107。

在实现长期战略目标方面取得的进展毫无联系。平衡计分法引入了四个新程序，这些程序有助于公司把长期目标和短期行动联系起来。

第一个程序是说明远景，它有助于经理们就公司战略达成共识，并以能按当地水平指导行动的条文予以表述。第二个程序是沟通与联系，它使经理能把他们的战略在组织中上下沟通，并使之与各部门和个人的目标联系起来。第三个程序是业务规划，它使公司能把自己的经营计划和财务计划组成一个整体。第四个程序是反馈与学习，它能为公司提供进行战略学习的能力，内容包括收集反馈信息，检验据以拟定战略的各种假设，以及进行必要的调整。

全球范围内的公司都在改变自己，以便适应以信息为基础的竞争，它们利用和开发无形资产的能力，正在变得比对有形资产进行投资和管理的能力更加高明。几年前，我们意识到了这一变化，于是引入了一个概念，我们称之为平衡计分测评法。平衡计分法是从三个不同的角度测评绩效的指标，弥补了传统的财务指标的不足之处——这三个角度是顾客、内部业务流程以及学习和发展（见图8—1），它们能使公司在了解财务结果的同时，对自己未来发展能力的增强和无形资产收购方面取得的进展进行监督。平衡计分法并不是取代财务指标，而是对其加以补充。

最近我们看到，一些公司已经超越了我们对平衡计分法的最初看法，发现了它可以作为新的战略管理体系的柱石，由此，平衡计分法解决了传统管理体系的一个严重缺陷：它们不能把公司的长期战略和短期行动联系起来。

大多数公司的经营和管理控制系统，都是在财务指标和目标的基础上建立起来的，这些指标与公司在实现长期战略目标中取得的进展毫无联系。因此，大多数公司只重视短期财务指标。这种局面使战略开发与实施之间产生了差距。

使用平衡计分法的经理们，不必只把短期财务指标视为公司绩效的惟一指标。平衡计分法使他们引入了四个新的管理程序，这四个程序既可单独、也可共同为把长期战略目标与短期行动联系起来发挥作用（见图8—2）。

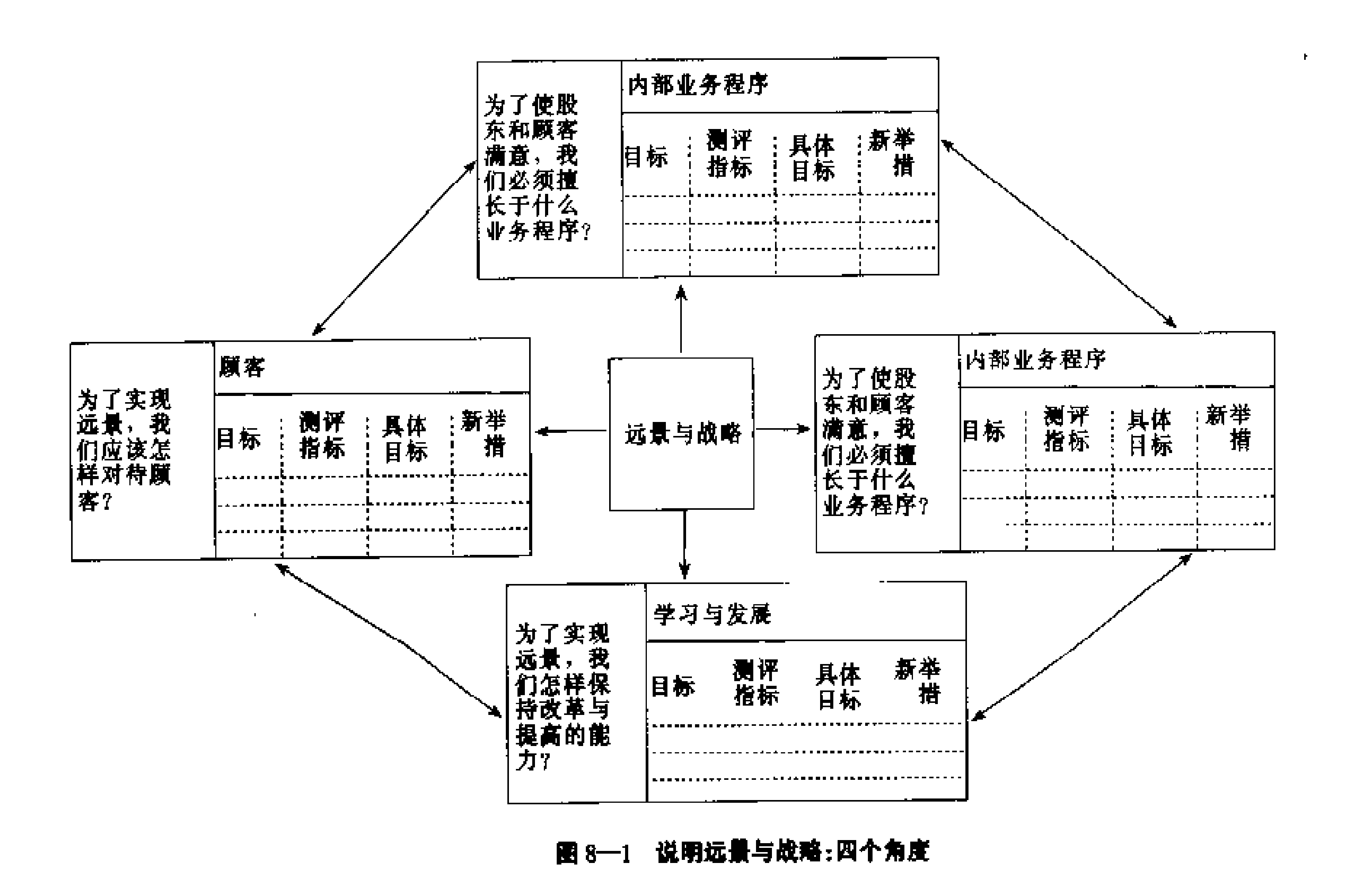


图 8—1　说明远景与战略：四个角度

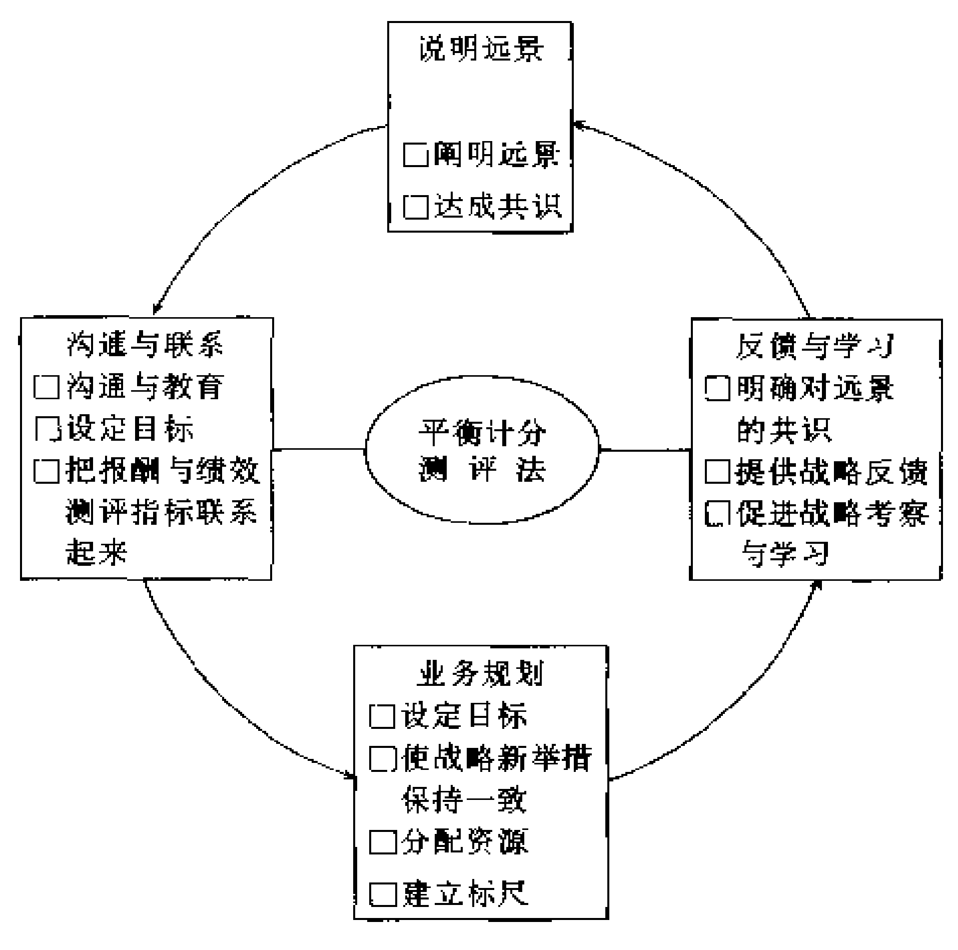


图 8—2 管理战略：四个程序

第一个新程序是说明远景，它有助于经理们就组织的使命和战略达成共识。虽然最高管理层的本意很好，但“成为出类拔萃者”、“成为头号供货商”或“成为强大组织”之类的豪言壮语很难转化成能为按当地水平提供有用的行动指南的业务术语。对负责斟酌远景和战略表述用语的人来说，这些术语应当成为一套完整的目标和测评指标，得到所有高级经理的认可，并能描述推动成功的长期因素。

第二个程序是沟通与联系，它使经理能在组织中对战略上下沟通，并把它与各部门及个人的目标联系起来。在传统上，部门是根据各自的财务绩效进行测评的，个人激励因素也是与短期财务目标相联系的。平衡

计分法使经理能够确保组织中的各个层次都能理解长期战略，而且使部门及个人目标与之保持一致。

第三个程序是业务规划，它使公司能实现业务计划与财务计划的一体化。今天，几乎所有的公司都在实施种种改革方案，每个方案都有自己的领袖、拥护者及顾问，都在竞相争取高级经理的时间、精力和资源支持。经理们发现，很难把这些不同的新举措组织在一起，从而实现战略目标。这种状况常常导致对各个方案实施结果的失望。但是，当经理们利用为平衡计分法所制定的野心勃勃的目标作为分配资源和确定优先顺序的依据时，他们就会只采取那些能推动自己实现长期战略目标的新措施，并注意加以协调。

第四个程序是反馈与学习，它赋予公司一项我们称之为战略性学习的能力。现有的反馈和考察程序都注重公司及其各部门、雇员是否达到了预算中的财务目标。当管理体系以平衡计分法为核心时，公司就能从另外三个角度（顾客、内部流程以及学习与发展）来监督短期结果，并根据最近的业绩评价战略。因此，平衡计分法使公司能修改战略，以随时反映学习所得。

我们已经研究过的或者与之共同工作过的一百多家公司中，在实施最初的平衡计分法时，没有一家公司打算开发新的战略管理体系。但在每家公司中，高级经理都发现，平衡计分法为许多关键的管理程序提供了一个框架，从而也提供了一个中心：部门和个人的目标设定、经营规划、资本分配、战略新举措，以及反馈与学习。以前，对这些程序没有进行协调，常常与短期经营目标相悖。通过建立平衡计分测评法，高级经理们发动

了一场变革，远远超越了最初的仅仅扩大公司绩效测评指标的想法。

例如，有一家保险公司（我们可称之为国民保险公司）拟定了自己最初的平衡计分测评法，为自己塑造了成为承保专家的新远景。但是，国民保险公司刚开始使用它，就使首席执行官及高级管理层不仅为公司引入了一个新战略，而且对公司的管理体系进行了大检查。随后，首席执行官在写给公司全体人员的信中告诉雇员，国民保险公司从此以后将利用平衡计分测评法及其所代表的哲学来管理企业。

国民保险公司在 30 个月的时间内，一步一步地建立了新的战略管理体系，每一步都代表着一次渐进的提高（见图 8—3）。周而复始的行动顺序，使公司能够在该体系逐步稳定下来，最终成为公司整个管理体系的一个固定组成部分之前，对四个新管理程序中的每一个都重新考虑两三遍。这样，首席执行官就能够改造公司，使每个人都集中精力于实现长期战略目标——这是单纯的财务框架所做不到的（见图 8—4）。

一家工程建筑公司的首席执行官同他的高级管理团队一起工作了几个月，研究如何确定公司的任务。在此之后，他接到一位项目经理从工地上打来的电话："我希望你知道，"那位异常激动的经理说，"我相信对任务的这种说明。我想依据它来行动。我与顾客在一起。我应该做些什么？"

该公司所确定的任务，与其他很多组织一样，也是宣称自己打算"利用高质量的雇员提供超过顾客需要的服务。"这位项目经理在工地上与他的员工和顾客在一

2A. 与中层经理进行沟通：最高的三层管理层(约100人)聚集在一起，学习和讨论新战略，平衡计分法是沟通的工具。(第4个月～5个月)

2B. 开发经营单位的平衡计分法：以公司的平衡计分法作为范例，各经营单位把自己的战略转化为自己的平衡计分法。(第6个月～9个月)

4. 考察经营单位的平衡计分法：首席执行官和高级管理团队考察每个经营单位的平衡计分法。这一考察使首席执行官能带着丰富知识去参与塑造经营单位的战略。(第9个月～11个月)

6B. 建立个人业绩目标：最高的三层管理层把个人目标和鼓励性报酬与平衡计分法联系起来。(第13个月～14个月)

时间框架
(以月为单位)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14

行动：

1. 阐明远景：新组建的10人管理团队一起工作3个月。设计平衡计分法，把总体远景转化为可被理解和沟通的战略。这一程序有助于对战略达成共识，并投入战略之中。

3A. 取消非战略投资：公司的平衡计分法在阐明了战略上需优先考虑的事项之后，识别出许多对战略不起作用的正在实行中的方案。(第6个月)

5. 重新定义远景：在考察了经营单位的平衡计分法之后，发现起初公司战略未能包括在内的跨业务问题，进而对公司平衡计分法进行更新。(第12个月)

3B. 提出公司变革方案：公司平衡计分法确认实行跨业务的变革方案的必要性。在各经营单位准备自己的平衡计分法的同时，提出这些方案。(第6个月)

6A. 向全公司阐明平衡计分法：一年后，当管理团队适应战略方法后，平衡计分法向整个公司推广。(第12个月，并持续进行)

(续前图)

9. 进行年度战略考察:在第三年初,已完成原定战略,需要对公司战略进行更新。管理小组提出10个战略问题,要求每个经营单位对这些问题一一阐明立场,作为对自己的战略和平衡计分法进行更新的序曲。(第25个月～26个月)

15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26

7. 更新长期规划和预算:为每个测评指标建立五年期目标,确定为实现这这些目标所需要的投资,并提供资金。五年计划中的第一年即为年度预算。(第15个月－17个月)

8. 进行月度和季度考察:公司批准了各经营单位的平衡计分法后,开始月度考察程序,并补充以更注重战略问题的季度考察。(第18个月,持续进行)

10. 把每个人的业绩与平衡计分法联系起来:要求所有的雇员把个人目标与平衡计分法联系起来。整个组织的鼓励性报酬是与平衡计分法相联系的。(第25个月～26个月)

注释:第7、8、9和10步是定期执行的。平衡计分法现在成了管理程序中一个常规组成部分。

图8－3 一家公司如何建立战略管理体系

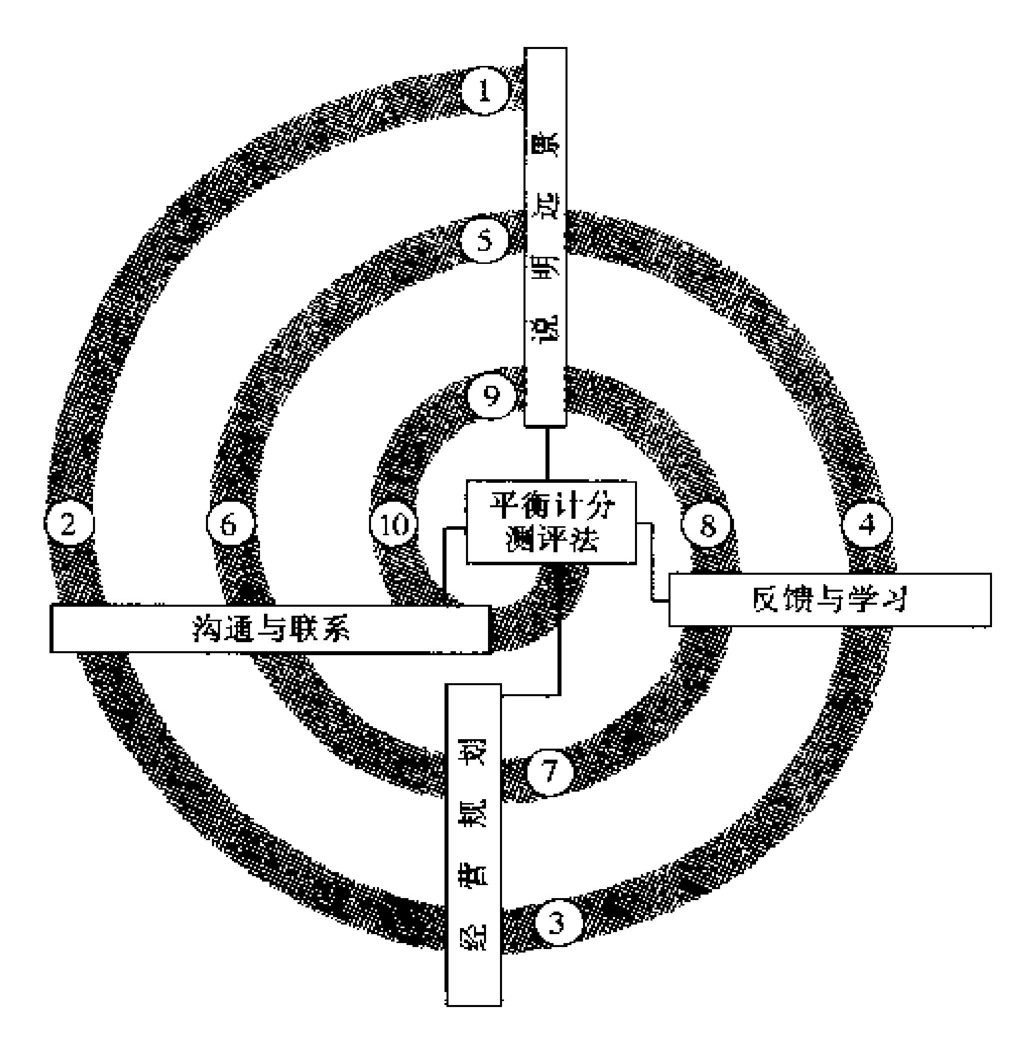


图 8—4 平衡计分测评法

起,却不知道如何把这些语言变为适当的行动,这个电话使首席执行官确信,对任务作了说明,与让员工了解他们的日常行动怎样才能促进公司远景的实现,二者之间存在着很大的距离。

大都会银行(并非其真名)是由两家竞争者合并而成的,在建立平衡计分测评法时,也遇到了类似的问题。高级经理小组认为,自己已就新组织的总体战略达成了一致:"向目标顾客提供优良服务。"研究表明,在现有顾客及潜在顾客中存在五个基本的细分市场,每个市场都有不同的需求。然而,当为平衡计分法中的顾客一栏制定

测评指标时，虽然25位高级经理对战略任务的文字表述达成了一致，但显然每个人都对"优良服务"有不同的理解，对"目标顾客"也有不同的想法。

为银行的平衡计分法的四个栏目制定绩效测评指标的活动，迫使这25位经理阐明自己对战略任务的立场。最后，他们同意通过新产品和服务刺激收入增长，并确定了三种最理想的顾客类型。他们为具体产品和服务设计了平衡计分测评指标，这些产品和服务将被提供给目标细分市场中的顾客；他们还为银行应当与每个细分市场上的顾客建立什么样的关系制定了测评指标。平衡计分法还使在员工技能以及在信息系统上存在的差距清楚地显示出来，银行要想对目标顾客提供精心挑选的有价值的提议，就必须填补这些差距。这样，建立平衡计分法就迫使银行高级经理们达成了一致意见，并把他们的远景设想转化为一定的措辞，这些措辞对人们理解这一远景规划是很起作用的。

沟通与联系

"企业中最高层的10个人，现在比以前任何时候都更理解公司战略，糟糕的是，"一家大石油公司的高级经理抱怨道，"我们不能把它放到一个瓶子里，让每个人都能分享。"现在有了平衡计分测评法，他就能做到这一点。

我们曾在那里工作过的一家公司，在构建平衡计分测评法时，故意让三级管理层都参与其中。高级经理小组制定财务目标和顾客目标，然后调动下属两级经理的

才能和信息，让他们制定内部业务程序目标和学习与发展目标，这两个目标会推动财务目标和顾客目标的实现。例如，在知道满足顾客对按时交货的预期非常重要之后，下一级经理便会想出公司必须做得很好的若干内部业务程序，如订单的处理、计划和履行等。为了做到这一点，公司必须对第一线员工重新培训，并改善他们使用的信息系统。管理小组为这些关键的程序以及工作人员和系统能力设计出绩效测评指标。

在建立平衡计分法时，实行广泛参与会花费较长时间，但它有几个好处：从众多经理那里得到的信息能被结合到内部目标之中；经理对公司的长期战略目标会有更好的理解；这种广泛参与会使人们更愿意投入到实现目标的活动之中。不过，让经理参与平衡计分法，只是把个人行动与公司目标联系起来的第一步。

平衡计分法向每个人表明了公司企图为股东和顾客做些什么，但要使雇员的个人表现与总体战略一致，平衡计分法的使用者们通常还会采取三种行动：沟通与教育、设定目标，以及把报酬与绩效测评指标联系起来。

沟通与教育

执行一个战略，首先需要对执行它的人进行培训。虽然有些公司宁愿对自己的战略实行保密，但多致公司认为，应该自上至下对战略进行沟通。实行广泛沟通的方案，使所有的员工都能参与该战略，了解为使战略成功他们必须完成的关键目标。以前曾通过分发小册子和业

务通讯以及举行“小镇集会”等形式实施沟通方案。一些公司贴出了布告板，对平衡计分测评指标进行说明和解释，并每月进行更新。还有些公司利用共享软件和电子布告板，把平衡计分法送到所有员工的桌子上，鼓励他们对这些指标进行讨论。这种沟通方式可以使员工提出实现或超越目标的建议。

体现着经营单位战略的平衡计分测评法，还应在组织中向上(针对公司总部和公司董事会)进行沟通。在平衡计分法的帮助下，经营单位能够利用一套全面的、相互联系的财务和非财务指标，把自己的长期战略任务进行量化，并传递给高级经理。这种沟通使高级经理和董事会懂得，意在取得竞争成功的长期战略是恰当的。测评指标也为反镇和责任确定提供了基础。当其他测评指标表明长期战略没有起作用，或没有很好地实施时，实现短期财务目标就不是令人满意的绩效。

对平衡计分法的宣传是否应走出董事会会议室，面向外部股东？我们相信，当高级经理对平衡计分测评指标监督战略业绩、预测未来财务业绩的能力有了足够信心之后，他们就会设法让外部投资者了解这些指标，同时又不泄露竞争中的敏感信息。

斯堪的亚公司(Skandia)是瑞典的一家保险和金融服务公司，其年度报告中增发了一个附录，名为“经营领航员”，这是“一种帮助我们驶入未来，从而促进新生和发展的工具”。附录描述了斯堪的亚公司的战略以及公司用来沟通和评价战略的测评指标。它还提供了一份关于本年度公司在这些指标方面的表现的报告。公司为每个经营单位一一拟定了测评指标，其中包括市场份额、顾客

满意度和顾客保持率、雇员能力、雇员授权以及技术部署等。

对平衡计分法进行沟通，激发了对企业长期战略的投入热情和责任心。正如大都会银行的一位经理所说的："平衡计分法既能起激励作用，也能起强制作用。"

设定目标

个人平衡计分卡有助于把公司和单位的目标传递助执行这些工作的个人和团队

然而，仅仅了解公司目标，还不足以改变众人的行为。组织的高层战略目标和测评指标，必须以某种方式转化为经营单位和个人的目标和测评指标。

一家大石油公司的探索小组开发出一种技术，能够激励个人为自己设定与组织目标一致的个人目标。它制造了一个很小的、可折叠的个人平衡计分卡(见表 8—1)，可以放在口袋或钱包中。这种计分卡包括三层信息：第一层描述了公司目标、测评指标和具体目标；第二层留出了空地，可以把公司目标转化为各个经营单位的目标；公司在第三层中要求个人和团队明确表达，他们自己的目标中哪些与经营单位及公司的目标是一致的，他们将主动采取什么行动来实现自己的目标。公司还要求他们为自己的目标确定测评指标(最多 5 个)，并为每一个指标确定一个具体目标。个人平衡计分卡有助于把公司和经营单位的目标传达给执行这些工作的个人及团队，使

表 8—1 **个人平衡计分卡**

公司目标

- □在七年内使公司价值翻番
- □实现比资本成本高 2% 的内部报酬率
- □以平均每年 2% 的速度增加盈余
- □在下个 10 年中把产量和储备提高 20%

公司具体目标					平衡计分指标	经营单位具体目标					团队/个人目标与新举措
1995	1996	1997	1998	1999		1995	1996	1997	1998	1999	1.
					财　务						
100	120	160	180	250	盈　余 (百万美元)						
100	450	200	210	225	净现金流						
100	85	80	75	70	间接费用 和营业费用						2.
					业　务						
100	75	73	70	64	每桶生产成本						
100	97	93	90	82	每桶开发成本						
100	105	108	108	110	年度总产量						3.
团队/个人测评指标										目标	
1.											
2.											
3.											4.
4.											
5.											
姓名： 地址：											5.

他们能把这些目标转化为对自己有意义的任务和具体目标。它还使他们能把这些信息放在身边——就放在口袋里。

把报酬与绩效测评指标联系起来

工资制度是否应与平衡计分测评指标联系起来？一些公司认为，把工资报酬与业绩表现联系起来，是一个强有力的杠杆。它们迅速行动，建立了联系。例如，先驱石油公司把平衡计分法作为计算鼓励工资的惟一依据。公司把经理奖金的60%与他们是否实现了一项野心勃勃的目标联系起来，这项目标是为四个财务指标的加权平均值设定的：资本报酬率、盈利率、现金流和经营成本。其余的40%是依据顾客满意度、经销商满意度、雇员满意度和环境责任（例如水和大气的排放水平的变化）指标发放的。先驱石油公司的首席执行官说，把报酬与平衡计分法联系起来，有助于公司就战略保持一致。他说："我知道没有哪家竞争对手能达到这种一致程度。我们已经得到了好处。"

虽然建立这种联系是有吸引力的，是能发挥作用的，但它们也有危险。例如，公司的平衡计分法中的测评指标是否正确？对于挑选出的测评指标，公司是否拥有有效和可靠的数据？在实现为测评指标设定的目标时，是否会出现意料之外的结果？这些都是公司应该提出的问题。

而且，在传统上，公司在处理报酬计算公式中的多

个目标时，是为每一个目标规定一个权重，根据每个加权目标被实现的程度，计算鼓励性报酬。这样做，当经营单位在某几个目标上做得很好，但未能实现其他目标时，仍会得到巨额的鼓励性报酬。比较完善的做法，应该是能为战略任务中最关键的几个指标确定最低临界水平。如果在既定时期内绩效未能达到某个临界点，个人就不能得到鼓励性报酬。这样会促使人们在短期目标和长期目标之间达到更平衡的绩效。

然而，有些组织在引入平衡计分法后，减少了对短期的、以公式为依据的激励制度的重视。它们发现，高级执行人员和经理之间进行的关于平衡计分法的谈话（既包括对测评指标和目标的制定，又包括对实际结果与预定结果之间差距的解释），提供了一个观察经理的业绩和能力的好机会。高级执行人员对经理能力了解的增多，使他们在主观设定鼓励性报酬并为这种主观评价进行辩护时，变得比较容易了，因为以公式为基础的明确规则，不大会受游戏本身的影响，也不易被扭曲。

我们研究过的一家公司采取了中间立场，在确定经营单位经理的奖金时，它依据两个权重相等的标准：(1) 他们在三年时间内对财务目标的实现程度，即增加的经济价值；(2) 对他们业绩的主观评价。业绩是以平衡计分法中从顾客、内部业务程序以及学习与发展三个方面得出的指标表示的。

平衡计分法在确定鼓励性报酬时可以发挥作用，这是不容置疑的。随着更多的公司尝试把报酬与平衡计分指标联系起来，它所发挥的到底是怎样的作用就会变得

越来越清楚。

经营规划

“麻烦事堆到天上去了！”这是一位高级经理对公司的长期规划程序的描述。其他公司的情况与他所说的也大同小异，因为它们的以财务为基础的管理体系，不能把改革方案和资源分配与长期战略的首要任务联系起来。

问题在于，在多数组织中，从事战略规划、资源分配及预算的程序和组织单位，都是彼此分隔的。为了制定战略规划，高级经理们每年专门用几天的时间进行讨论，并由高级计划和发展经理或外部顾问加以协助。由此产生的战略计划，说明了公司预期（或希望、或祈祷）在3年、5年和10年之内会发展成什么样子。通常，这种计划接下来就会在高级经理们的书架上放上12个月！

与此同时，由财务人员执行一个单独的资源分配和预算程序，为下一会计年度的收入、支出、利润和投资设定财务目标。所拟定的预算中的财务数据，几乎全都同战略计划中的目标没有什么关系。

在下一年的公司经理月度和季度会议上，他们讨论的是什么文件？通常只有预算，因为定期考察主要是把每一个项目的实际执行结果与预算结果进行比较。战略计划在什么时候会再被讨论？可能要到下一次的专门年会了，这时，高级经理们又制定出了一套新的3年、5

年和 10 年计划。

建立平衡计分法能使公司把财务预算与战略目标联系起来

建立平衡计分法这一行动，迫使公司把战略规划程序和预算程序组成一个整体，从而有助于确保预算对战略的支持。使用平衡计分法时，是从四个方面选择对成绩的测评指标，并一一为其确定具体目标，然后，公司判断哪些行动会推动自己实现目标，从四个方面找出它们将用来评价这些推动行为的指标，并建立短期标尺，用以衡量它们在所选的战略道路上取得的成绩。因此，建立平衡计分法能使公司把财务预算与战略目标联系起来。

例如，斯泰尔公司（并非真名）的一个分部致力于完成其首席执行官所阐述的一个似乎不可能实现的目标：在五年之内把收入翻一番——现有的战略计划预测，距离这一目标还差 10 亿美元。分部的经理们在考虑了各种情况之后，同意为五个不同的绩效推动因素提高目标数据：新开商店数目，吸引进入新商店和现有商店的新顾客数目，每家商店中逛商店者转化为实际购买者的比例，现有顾客保持率，以及对每位顾客的人均销售额。

通过对推动收入增长的关键因素进行定义，并致力于实现为它们确定的目标，分部的经理们最后终于圆满完成了首席执行官野心勃勃的规划。

建立平衡计分法的程序（明确战略目标并找出关键的几个推动因素）还为管理组织的各种改革方案提供了一个框架。这些新措施（重新设计、雇员授权、以时间

为基础的管理以及全面质量管理等等）有可能产生良好效果，但也会相互争夺稀缺资源，包括一种最稀缺的资源：高级经理的时间和注意力。

例如，大都会银行在兼并完成后不久，就采取了70多个新措施。这些新举措的意图，是构造一个更有竞争力和更成功的机构，但它们没有被充分地整合到整体战略之中。在建立了自己的平衡计分法之后，大都会银行的经理放弃了其中的许多方案，例如针对拥有巨额财产净值的个人的营销活动，并把其他方案整合到与公司的战略目标更为一致的那些方案之中。经理们放弃了一项旨在提高现有低级销售技能的方案，取而代之的是一项大方案：对销售人员重新进行培训，把他们变成可信任的财务顾问，能够向选出的三类细分顾客销售各种新引入的产品。银行之所以能做出这些改变，是因为平衡计分法使它能更好地理解实现战略目标所需的方案。

一旦确定了战略，找出了推动因素，平衡计分法就可施加影响，使经理们集中力量去改善或重新设计那些对公司的战略成功最为关键的程序。平衡计分法就是这样明确地使行动和战略联系起来，并使二者一致。

把战略与行动联系起来的最后一步，是为平衡计分测评指标建立具体的短期目标或标尺。标尺明确地表达了经理的想法，即他们目前的方案会在何时和在何种程度上影响那些测评指标。

在建立标尺的过程中，经理们扩展了传统的预算程序，把战略目标和财务目标结合在内。详细的财务计划仍然很重要，但若只有财务目标，就会忽视平衡计分法的其他三个方面。在一项一体化的规划和预算程序中，

经理人员继续为短期财务绩效拟定预算，但他们也把顾客、内部业务程序以及学习与发展的测评指标引入短期目标。有了这些标尺，经理就可以不断地对作为战略基础的理论以及战略的实施状况进行检验。

在经营规划程序结束时，经理应该已经为他们希望从平衡计分法的四个方面实现的长期目标设定了具体目标；应该已经找出了需要采取的战略新举措，并为这些举措分配了必要的资源；而且，他们应该已为测评指标建立了标尺，用以标志在实现战略目标过程中取得的成绩。

反馈与学习

一家工程公司的首席执行官告诉我们："有了平衡计分测评法，我就能不断地检验我的战略，这就像是在进行实际研究。"这正是平衡计分测评法将赋予高级经理的能力：在战略实施过程中的任何时点，都能知道他们所制定的战略是否实际在起作用，如果不起作用，原因何在。

前三个管理程序（说明远景、沟通与联系、经营规划）对实施战略十分重要，但在一个不可预测的世界里，仅有它们还是不够的。它们共同构成了一个重要的单环学习过程——之所以说是单环，是因为目标保持不变，而且任何对计划轨迹的背离都被看作是需要纠正的缺陷。这一单环过程不要求、也不会推动对战略或者在当前条件下用来实施战略的技术重新进行检查。

今天，多数公司都使用各种复杂的战略，在动荡的

环境中进行经营活动，这些战略虽然在刚提出时是有效的，但随着经营环境的改变，有些便可能丧失有效性。在这种情况下，新的威胁和机会不断出现，公司必须能够做到克利斯·阿格利斯（Chris Argyris）所称的“双环学习”——这种学习会导致人们对因果关系的假设和理论的改变。[①]

预算考察和其他以财务为基础的管理工具，不能使高级经理投身于双环学习。这首先是因为这些工具只从一个角度测评业绩；其次是因为它们不涉及战略学习。战略学习是由收集反馈信息、检验作为战略基础的假设和必要的调整等组成的。

平衡计分法提供了对战略学习极为必要的三个要素。首先，它明确阐述了公司的共同远景，用清晰明瞭的语言说明了公司作为一个团队力图达到的结果。平衡计分法传达了一个整体模型，把个人的努力和才能与经营单位的目标联系起来。

其次，平衡计分法提供了根本的战略反馈系统。经营战略可以视为一套关于因果关系的假设。战略反馈系统应该能够对包含在经营单位战略之中的各种假设进行检验、确认和修正。通过在经营规划程序中建立短期目标或标尺，经理可以预测业绩推动因素的变化与一个或多个既定目标的变化之间的关系。例如，大都会银行的经理人员便估计了在雇员能有效地向现有顾客和新顾客销售多种金融产品之前，改进培训和改进所用的信息系

---

① 参见《教会聪明人怎样学习》，载《哈佛商业评论》，1991年5/6月号。

统可能花费的时间。经理们还估计了销售潜力的效果会有多大。

另一个公司则试图通过对不同的测评指标之间联系强弱的测量，证明它在平衡计分法中所假设的因果关系的有效性（见图8—5）。员工士气是关于学习与发展方

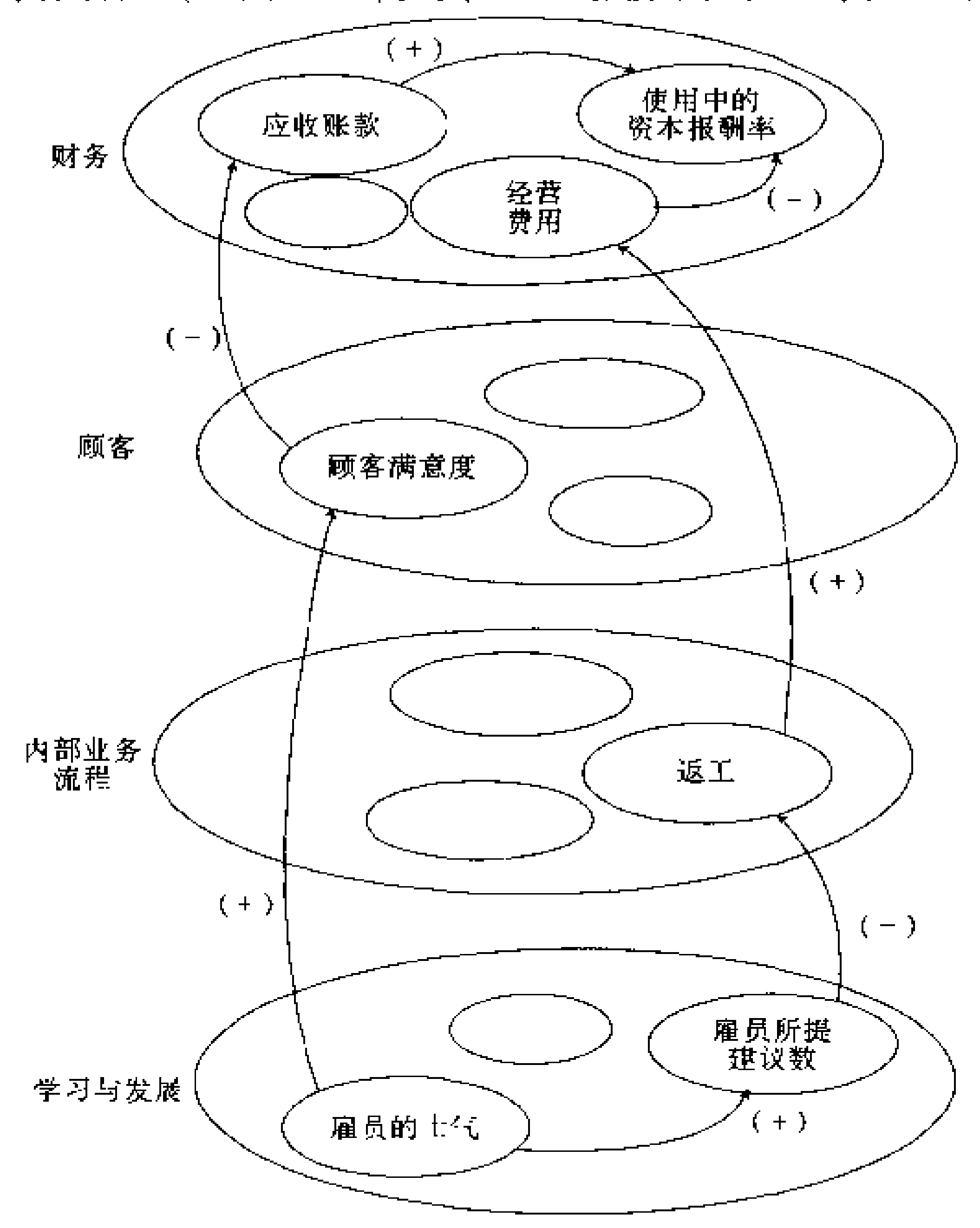


图8—5　一家公司如何把四个方面的测评指标联系起来

面的测评指标；顾客满意度是关于顾客方面的一个重要测评指标。公司发现，这二者之间存在着显著的正相关关系。顾客满意度又与对发票的较快支付呈正相关——这一关系导致了应收账款的极大减少，从而提高了使用中资本的报酬率。公司还发现，在雇员士气和雇员提出的建议数量（学习与发展的两个测评指标）之间，存在着正相关关系，而且建议的增加与返工率的降低（内部业务程序的一个指标）也呈正相关。存在强正相关关系的证据，有助于确认公司的经营战略。然而，如果在一段时间内仍未发现存在预期的相关关系，那就是向经理人员表明，作为该单位战略基础的理论，可能并不像他们预期的那样有效。

尤其是在大公司中，要想积累足够的数据以证明平衡计分测评指标之间存在显著的相关关系和因果关系，可能需要很长的时间，可能要几个月或者几年。在短期内经理对战略影响的评价，不得不依靠主观的定性判断。然而，随着证据的积累，公司最后总能对因果关系做出较为客观的估计。不过，让经理对构成战略基础的假设进行系统思考，与当前根据短期经营结果进行决策的做法相比，已经是一个进步。

第三，平衡计分法方便了对战略学习极为重要的战略考察。在传统上，公司大多通过公司总部经理和分部经理之间的月度或季度会议，分析最近一期的财务结果。讨论集中于过去的绩效以及对未能实现财务目标原因的解释。平衡计分法则具体说明了业绩推动因素与目标之间的因果关系，使公司总部经理和经营分部经理可以通过定期考察会议，评价经营单位战略的有效性及其

实施质量。如果经营单位的雇员和经理达到了业绩推动因素的要求（如雇员培训、信息系统的有效性以及新金融产品和服务），那么，他们未能实现预期结果（例如对目标顾客的更高销售额）的事实便只是表明，作为战略基础的理论不可能是无效的。令人失望的销售数据就是一个早期警报。

经理们应该认真对待这类负面的证据，并对共同作出的关于市场状况、顾客价值提议、竞争者行为和内部能力的结论重新进行考虑。考察的结果，有时可能是仍然相信当前的战略，仅仅对平衡计分法中战略测评指标之间的数量关系做些调整。但经理也有可能得出结论说，根据对市场状况和内部能力新了解到的情况，经营单位需要一个完全不同的战略（双环学习的一个例证）。在这两种情况下，平衡计分法都将激励关键的经理人员去了解战略的可行性。这种促使组织的高级经理层进行战略学习的能力，使得平衡计分测评法更加与众不同，成为希望创立战略管理体系的人们的无价之宝。

走向新的战略管理体系

许多公司采用了早期的平衡计分法概念，来改进自己的绩效测评体系。他们取得了实际成果，但收效不大。采用这些概念，可以使人们更明确、更一致，集中精力于预期的绩效改进。最近我们发现，公司扩大了对平衡计分法的使用范围，把它视为一体化的、循环往复的战略管理体系的基石。公司正在利用平衡计分测评法

力求实现：

- 明确和更新战略；
- 在公司内沟通战略；
- 使单位和个人目标与战略任务保持一致；
- 把战略目标与长期目标和年度预算联系起来；
- 确认战略性新举措，并使其保持一致；
- 实行定期绩效考察以了解和改进战略。

平衡计分测评法使公司能够实现管理程序的协调，并将整个组织的力量集中于实施长期战略方面。在国民保险公司，平衡计分法为首席执行官和经理们提供了一个重要框架，他们能够围绕这一框架重新设计公司管理体系的每一部分。而且，由于平衡计分法框架中固有的因果联系，体系中的一个组成部分发生的变化，会强化其他地方已经发生的变化。把30个月中所发生的所有变化都汇合在一起，就能推动组织沿着既定的方向前进。

如果没有平衡计分测评法，当公司试图改变方向并引入新战略和程序时，大多都不能在远景和行动之间达到一致。平衡计分测评法为管理战略的实施提供了一个框架，同时还使战略本身能根据公司的竞争环境、市场环境和技术环境所发生的变化而不断演变。

Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance

Published by arrangement with Harvard Business School Press
Through Arts & Licensing International, Inc., USA